



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Smer: Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V PODJETJU

Mentor: red. prof. dr. Marija Ovsenik

Kandidat: Tončka Frelj

Kranj, februar 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici gospe red. prof. dr. Mariji Ovsenik, za spodbudo in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi partnerju in prijateljicam, ki so me ves čas študija podpirali in verjeli vame ter me vzpodbujali kadar sem obstala.

POVZETEK

Organizacijska kultura in klima obstajata v vsakem podjetju. Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarjajo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih in vpliva na vedenje ljudi. Dobra organizacijska kultura in klima pa sta temeljni pogoj za boljšo storilnost zaposlenih.

V teoretičnem delu bom predstavila pojma organizacijska kultura in organizacijska klima. Posamezno opredelitev obeh pojmov različnih avtorjev. Predstavila bom, kako je sestavljena in je nastala organizacijska kultura ter kako se spreminja. Katere vrste organizacijske klime poznamo, katere so njene dimenzije in kako se spreminja. Predstavila pa bom tudi razlike in podrobnosti organizacijske kulture in organizacijske klime.

V raziskovalnem delu bom predstavila rezultate merjenja organizacijske kulture in klime v podjetju. Podala bom komentarje k dobljenih rezultatom in podala predloge za izboljšanje tistih dimenzij, na katere so anketirani slabše odgovorili.

KLJUČNE BESEDE:

- organizacijska kultura
- organizacijska klima
- merjenje kulture in klime
- spreminjanje kulture in klime

ABSTRACT

Organizational culture and climate are present in every company. Employees create and actualize an organization with their work, and at the same time create a certain atmosphere, which is defined and differs from other organizations and affects the behaviour of other people in the company. Good organizational culture and climate are essential conditions for a better labour productivity.

In the theoretical part of my seminar paper, I introduced the terms organizational culture and organizational climate. Additionally, I explained the definition of both terms with the help of individual aspects from different authors. I also described the composition and the origin of the organizational culture as well as its modification. Which types of organizational climate do we know, which are its dimensions and how does it change. I also introduced the differences and similarities of organizational culture and climate.

In the research part of my seminar paper, I presented the results of the measured organizational culture and climate in Company. Comments of the obtained results and suggestions for the improvement of the answers, that got bad responses with the interviewees, are also included in the paper.

KEYWORDS:

- organizational culture
- organizational climate
- culture and climate measurement
- culture and climate changes

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
2.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	2
2.2	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	2
2.3	SESTAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE	5
2.4	NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	8
2.4.1	Skupinska dinamika	8
2.5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	11
3.	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	13
3.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA	13
3.2	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	13
3.3	VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME	15
3.4	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	15
3.4.1	Organiziranost	16
3.4.2	Strokovna usposobljenost in učenje	16
3.4.3	Odnos do kakovosti	16
3.4.4	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	17
3.4.5	Pripadnost organizaciji	17
3.4.6	Razvoj kariere.....	17
3.4.7	Inovativnost, iniciativnost.....	17
3.4.8	Notranji odnosi	18
3.4.9	Notranje komuniciranje in informiranje.....	18
3.4.10	Motivacija in zavzetost.....	18
3.4.11	Vodenje.....	18
3.4.12	Nagrajevanje	18
3.4.13	Zadovoljstvo pri delu	19
3.5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME.....	19
4.	RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO	20
5.	PODOBNOСТИ MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO.....	22
6.	RAZISKOVALNI DEL	23
6.1	OPREDELITEV PROBLEMA	23
6.2	CILJ RAZISKAVE	23
6.3	HIPOTEZE	23
6.4	METODE IN TEHNIKE.....	24
6.5	OMEJITVE RAZISKAVE	24
6.6	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	24
6.7	EMPIRIČNA RAZISKAVA	26
6.7.1	IZBOR VZORCA.....	26
6.7.2	INTERPRETACIJA ODGOVOROV	26
7.	UGOTOVITVE	60
8.	PREDLOGI.....	61
9.	ZAKLJUČEK	64
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE	67
	KAZALO GRAFOV	71
	KAZALO SLIK.....	72
	KAZALO TABEL	73

1. UVOD

Organizacijska kultura in organizacijska klima sta prisotna v vseh gospodarskih družbah. Razvojnim zamislam daje zalet ali pa jih zatre že v kali. V mnogih podjetjih sistemske spremembe potekajo najmanj od treh do petih let.

Vedno več vodilnih delavcev in lastnikov se zaveda, kako pomembna je organizacijska kultura. Managerji morajo vedeti, da je njihov uspeh povezan z organizacijsko kulturo. Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj tudi dobro razumejo, bodo dosegali bistveno boljše rezultate kot ljudje, ki se ne spoštujejo in gledajo samo nase. Prav tako se morajo vodilni v podjetju zavedati, da le zadovoljni delavci delajo dobro.

Organizacijski dejavnik, ki je najbolj neposredno povezan z vsemi drugimi elementi podjetja in njegovim okoljem ter posamezniki v sistemu, je organizacijska klima. Vsaka sprememba, aktivnost ali vedenje se kaže na organizacijski klimi in vsaka sprememba klime povzroči spremembo na vseh drugih področjih v podjetju. Torej trditev, da z načrtnim upravljanjem organizacijske klime največ naredimo za celovito organizacijo in zaposlene, ni pretirana.

Lahko rečemo, da na uspešno poslovanje pomembno vpliva klima v vsakem podjetju. Ustrezna klima pripomore k zadovoljnim zaposlenim in taki zaposleni so lahko uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojih nalog. Od delodajalca pa je odvisno, ali bo namenil skrb za stalno povečevanje in vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih, ki bistveno povečuje uspešnost in učinkovitost zaposlenih pri opravljanju njihovih nalog in ne nazadnje vpliva na uspešnost podjetja.

Cilj vsake organizacije je, da posluje čim bolj učinkovito, da pri tem porabi čim manj virov in da čim bolj zadovolji svojega kupca (Ovsenik, 2011).

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA

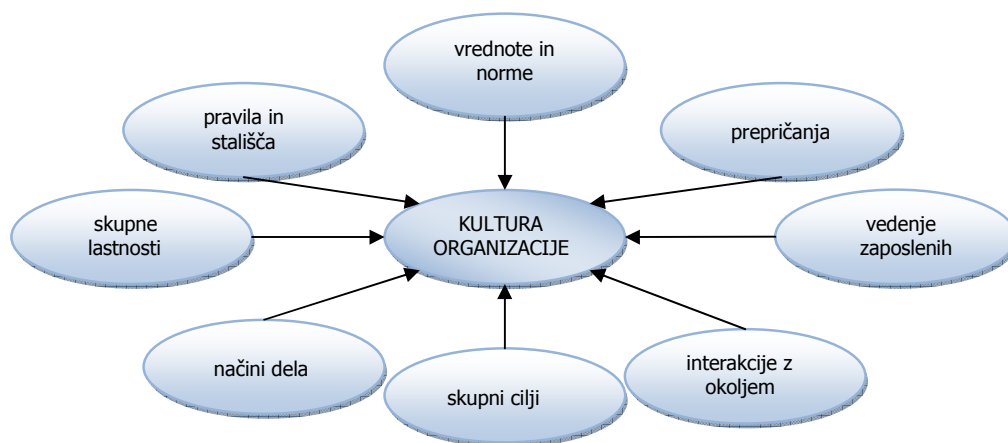
Sam izraz kultura izhaja iz latinske besede »cultura«, kar pomeni obdelovati, gojiti. Izraz se nanaša na ciklično ponavljanje preteklih vzorcev, ki so večkrat dali enake rezultate in zato sčasoma postali samoumevni, praktično obvezni (Ashkanasy et.al., 2000). Cilj raziskovanj je bil dati jasnejša določila v povezavi z organizacijo, strategijo in organizacijsko uspešnostjo. Uspešnost podjetij pa sta avtorja povezala tudi z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju (Vila, 1994). Ugotovila sta, da so za najboljša podjetja značilne jasno določene vrednote in pravila delovanja, ki ne poudarjajo le finančnih ciljev, temveč predvsem vlogo in pomen vsakega posameznika pri uresničevanju vizije podjetja.

Zato morajo organizacije razviti lastne načine reševanja problemov, zlasti tiste, ki so bili uspešni v preteklosti (Ovsenik, 2000).

2.2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo najlažje opredelimo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vodenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem. Vsi ti elementi v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema (Mihalič, 2007).

Preko vseh teh elementov se neka organizacijska kultura razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema.



Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture (Mihalič, 2007)

Pojem "organizacijska kultura" se opredeljuje precej neenotno, kar dokazujejo tudi številne definicije samega pojma. Allaire in Firsrotu sta jih že leta 1952 navedla 164 (Možina et al., 1994). Poleg pojma organizacijska kultura pa lahko v literaturi naletimo še na nekatere druge pojme, kot so kultura združbe, kultura podjetja in korporacijska kultura, ki predstavljajo bolj ali manj sinonime našega izraza. V nadaljevanju bom navedla nekatere od različnih opredelitev pojma organizacijske kulture.

V kognitivni šoli je kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane (Mesner Andolšek, 1995).

Zagovornika te usmeritve sta Weick in Bougon (1986), (Mesner Andolšek 1995), ki razumeta kulturo kot obliko pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja.

Torej je organizacijska kultura podjetja odraz skupnega mišljenja, ki ga ne usmerja vodstvo, temveč je odraz spontanega soglasja med posamezniki v podjetju. Posameznik v podjetju je samostojno, neobremenjeno razmišljajoče bitje, ki si po svoje razlaga svet in se obnaša po pravilih, ki si jih samo določi.

Kulturo v organizaciji tvorijo prepričanja, stališča in vrednote, ki so primarne sestavine organizacijske kulture, sekundarne oblike pa zajemajo strukturo organizacije - sisteme, načela in postopke delovanja, izgled zgradb, urejenost okolja, način oblačenja, zgodbe o pomembnih ljudeh v organizaciji. Primarne in sekundarne sestavine kulture skupaj tvorijo paradigmo delovanja organizacije (Ovsenik, 2000).

Ovsenikova pravi, da je kultura del sistema leč, skozi katerega opazujemo svet. V pomoč naj je pri razlagi naših izkušenj in pri odločitvah o tem, katero znanje je za nas pomembno. To znanje, ki ga nenehno spreminja mreža komunikacij, se prenaša iz generacije v generacijo skupaj s kulturnimi vrednotami, prepričanji in pravili vedenja (Ovsenik, 2011).

Zanimiv koncept organizacijske kulture na podlagi simbolne usmeritve sta sredi osemdesetih let izdelala Allaire in Firsrotu (1985), (Mesner Andolšek, 1995). Pravita, da ima združba tri med seboj povezane komponente:

- *Sociokulturni sistem*, ki je predstavljen preko strategije, politike in načina vodenja podjetja.
- *Kulturni sistem* – sistem simbolov, ki se izraža preko vrednot, mitov, ideologij združbe. Vodje združbe poskušajo vplivati na oblikovanje vrednot in definirati namen združbe, njihove politike, strategije in oblikovati strukturo organizacije.
- *Člani* – skupina posameznikov, ki združbi prispevajo svoje izkušnje, prepričanja, svoje cilje in svojo osebnost. Iz tega je razvidno, da razumeta kulturo kot del združbe na katero ima velik vpliv vodstvo. Po njunem mnenju organizacijska kultura uravnava delovanje članov organizacije.

Kot je razvidno že iz zgornjih definicij, je bila pozornost različnih avtorjev usmerjena v različne sestavine organizacijske kulture oziroma so organizacijsko kulturo obravnavali iz različnih zornih kotov. S pojmom organizacijske kulture so poskušali zajeti razlike, ki med različnimi združbami obstajajo v okviru iste, širše, navadno nacionalne kulture. S tega zornega kota je organizacijsko kulturo proučeval tudi Hofstede in prišel do naslednje definicije organizacijske kulture: "Organizacijska kultura je lahko tudi način, kako organizacija rešuje probleme, da doseže svoje zastavljene cilje in preživi skozi čas. Organizacijska kultura je zgodovinsko in socialno pogojena in zato tudi težko spremenljiva." (Hofstede, 1994)

Kljub številčnosti definicij "organizacijske kulture" pa do sedaj še niso napisali dokončne definicije. Ena najpogosteje uporabljenih definicij je Scheinova opredelitev.

Schein (Dooley, 2003) se je leta 1992 v svoji analizi organizacijske kulture spustil do temeljnih predpostavk in tako podal eno izmed najnatančnejših definicij organizacijske kulture: "Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom združbe in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo."

Tudi Lipovec (1987) se je zelo približal Scheinu, ki pravi, "da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade in kot kaže ljudje tudi žele ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanja sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravna, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti izkazale kot uspešne".

Lipičnik (1998) pa meni, da organizacijska kultura tvori celoto (spo)znanj, ki so njenim članom podlaga za smiselno razlago izkušenj in za oblikovanje bodočega delovanja.

Osnovna značilnost kulture je njena kolektivna narava, saj nastaja kot proizvod skupinskega življenja oziroma delovanja (Ovsenik, 2000). Kulturo lahko oblikuje le določena skupina s svojimi prepričanji, vrednotami in normami, ki so skupini skupne. Ljudje v skupini s skupnim reševanjem problemov in iskanjem odgovorov nanje oblikujejo zgodovino organizacije in s tem identiteto – kulturo organizacije. Kultura je pomagalo s pomočjo katerega ljudje v določeni skupini obvladujejo negotovost in zmanjšujejo grožnje, ki prihajajo iz okolja. Druga značilnost kulture je, da je tvorba preteklih organizacij, zato je življenje v organizaciji močno pogojeno z njihovo dediščino (Ovsenik, 2000). Kultura je torej zgodovinski proizvod in ne more nastati čez noč. Nastaja in raste skupaj z organizacijo in njeno rastjo, hkrati pa ima simbolni pomen, saj zaposleni skozi simbole kažejo kaj je njihova organizacija in kaj jim pomeni.

Ne glede na različnost definicij organizacijske kulture, je vseeno mogoče povzeti nekatere skupne prvine le-teh. Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Zap.št.	Vidiki organizacijske kulture	Pojavne oblike organizacijske kulture
1	▪ tradicija	▪ organizacijska kultura je tradicija, dediščina določene organizacije, ki se prenaša na bodoče generacije
2	▪ vedenje	▪ organizacijska kultura so skupni in naučeni vedenjski vzorci, ki določajo način življenja
3	▪ norma	▪ organizacijska kultura so ideali, vrednote ali pravila življenja
4	▪ funkcija	▪ organizacijska kultura je način, kako ljudje rešujejo probleme v procesu prilagajanja okolju
5	▪ miselni vzorec	▪ organizacijska kultura je splet idej ali naučenih praktik to je oblika družbenega nadzora ali nadzora v organizaciji
6	▪ struktura	▪ organizacijska kultura je splet vzorcev in medsebojno povezanih idej, simbolov in vedenja
7	▪ simbol	▪ organizacijska kultura je dogovoren splet pomenskih struktur v organizaciji

Tabela 1: Struktura organizacijske kulture (Bodley v Ovsenik, 2011)

Bistveno za ohranitev kulture pa je dejstvo, da se da organizacijske kulture naučiti. Organizacijska kultura je prilagodljiva, kar je dobra lastnost, saj bi bila v primeru prepočasnega prilagajanja spremembam obsojena na propad. Lastnost organizacijske kulture je, da je zavestna in nezavestna, predvsem pa neoprijemljiva. Je istočasno lastnost in proces kar pomeni, da organizacija ima kulturo in je obenem kultura (Kavčič, 1994 v Možina).

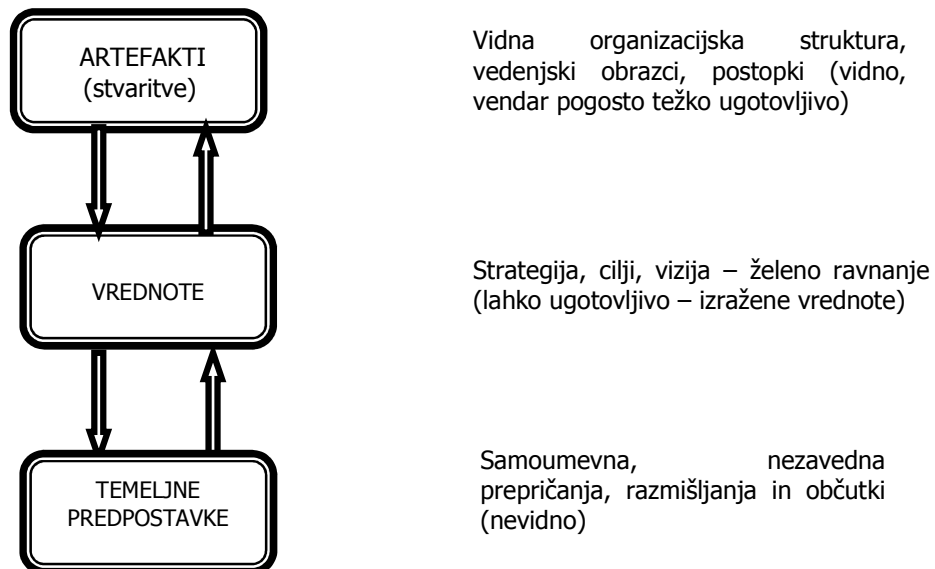
2.3 SESTAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Iz navedenih definicij lahko sklepamo, da ima organizacijska kultura določene značilnosti na podlagi katerih odkrijemo in vsebinsko določimo kulturo združbe, kar pa je relativno zapletena naloga. Kot je bilo ugotovljeno, se organizacijska kultura opredeljuje precej neenotno pa vendar bi lahko v njih poiskali skupne točke, to so sestavine organizacijske kulture. Tako Schein (1999) kot (Ashkanasy et al., 2000) ter tudi Treven (2001) in Kavčič (1991) so pri svojih proučevanjih upoštevali predvsem naslednje sestavine kulture združbe: vrednote, simbole, vzornike, običaje, obrede, komunikacije itd. Posamezen avtor različno razvrsti sestavine po njihovi pomembnosti, vsi pa so si enotnega mnenja, da so srž organizacijske kulture vrednote, zato jim nekateri avtorji dajo tudi največji poudarek.

Schein (1999) je pri proučevanju organizacijske kulture sestavine kulture razdelil na tri ravni (glej Sliko 2, na str. 6). Prva raven so artefakti, ki predstavljajo vidne

značilnosti združbe v vsakdanjem življenju. Druga raven, vrednote in prepričanja, predstavlja tisto v kar združba verjame in tretjo raven temeljne predpostavke.

- **Artefakti** oziroma produkti predstavljajo najbolj vidno raven organizacijske kulture združb. Stvaritve kultur so npr. tehnologija, aktivnosti, vidni in slišni obrazci vedenja, obredi, žargoni, zunanja in notranja ureditev podjetja, oblačenje... Razpoznavnost te ravni je zelo visoka in ima takojšen vpliv na posameznika. Vendar, da lahko razumemo zakaj se člani neke organizacije obnašajo tako kot se, moramo najprej dobro spoznati njihove vrednote, ki pa so že naslednja raven kulture.
- **Vrednote posameznika** v združbi naj bi bile v skladu s tistim, kar združba predstavlja, kar pa seveda ni nujno. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje pravilnega in napačnega ravnanja (Možina et al., 1994). Vrednote odkrivamo s spraševanjem, zakaj delajo člani to, kar delajo in so težko neposredno opazne. Torej nam povedo le to, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja. Običajno so v podjetju na voljo različni dokumenti, ki opisujejo vrednote, načela, etiko in vizijo podjetja. Torej ti dokumenti odražajo temeljne vrednote podjetja kot so skupinsko delo, kakovost izdelkov, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih ter podobno.
- **Temeljne predpostavke** so najpomembnejša raven organizacijske kulture podjetja, saj predstavljajo njeno najglobljo raven. Ta raven vključuje najbolj globoke in obsežne razlage o resničnosti – naš pogled na osnovna prepričanja o ljudeh in svetu (Dooley, 2003). Da bi lahko razumeli tretjo raven organizacijske kulture neke združbe, moramo spoznati zgodovinski razvoj le-te. Pogosto so združbe ustanovljene s strani posameznikov ali majhne skupine posameznikov, ki v združbo vpeljejo svoja prepričanja, vrednote in predpostavke. Če se le-te izkažejo za uspešne v razvoju podjetja, postanejo samoumevne in odstopanje od njih postane nesprejemljivo obnašanje. Ta proces preide v podzavest in postane samoumevna, avtomatična rešitev porajajočih se problemov.



Slika 2: Ravni kulture in njihova interakcija (Schein, 1999)

Sestavine organizacijske kulture je podobno definirali tudi Hofstede (Možina et al., 1990), saj jih je razdelil od obrobnih do najglobjih in sicer na simbole, vzornike, rituale, vrednote. Hofstede pravi, da je kultura skupinsko programiranje mišljenja, ki se odraža v štirih osnovnih smereh, (Ashkanasy et al., 2000):

- Simboli odražajo točno določena mnenja članov kulture združbe.
- Heroji predstavljajo idealne voditelje v združbi.
- Obredi so pomembni za kulturo predvsem zaradi socialnega vidika članov
- Vrednote predstavljajo občutke, reakcije, ki jih odražajo člani v medsebojnih odnosih. Skupaj pa simboli, heroji in obredi oblikujejo prakso, ki jo izvaja združba.

Treven (2001) pa se osredotoči predvsem na vidne sestavine kulture:

- Zgodbe: znotraj mnogih organizacij se prenašajo zgodbe, ki pripovedujejo o dogodkih v zvezi z ustanovitelji organizacij, najvišjimi managerji in pomembnimi odločitvami, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti.
- Rituali: to so ponavljajoče dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter pomembnost ali nepomembnost posameznih članov.
- Materialni simboli: ti simboli zaposlenim sporočajo kdo je pomemben v organizaciji, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi, ki jo podpira najvišji management, in kakšen način vedenja je sprejemljiv v organizaciji.
- Jezik: v mnogih organizacijah uporabljajo jezik za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi. S poznavanjem jezika oziroma žargona člani potrdijo sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo tudi ohraniti.

Glede na svoja proučevanja je Kavčič (1991) definirali naslednje sestavine kulture združbe:

- "Vrednote imajo pomemben vpliv na obnašanje svojih članov, zato jih jemljemo tudi kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture". Vrednote so lahko predmeti, kakovost, standardi ali pogoji, ki zadovoljijo potrebe ali nas vodijo, kako naj ravnamo v določenih situacijah. Tako je lahko vrednota socialni status, osebni dosežki, hedonizem - uživanje v življenju, varnost, udobje, kakovost izdelkov, upoštevanje tradicije, dobri medsebojni odnosi, odkritost, zvestoba,...
- "V posamezni skupini in organizaciji je mogoče odkriti tipične načine vedenja, skupne članom skupine". To so lahko način oblačenja, način govorjenja - žargoni, srečevanje članov v točno določenih društvih, ... Posamezne prvine se tako združujejo v tipične obrazce, postopke.
- "V mnogih organizacijah tudi pri nas obstajajo nekakšni idealni modeli voditeljev in delavcev, imenovani vzorniki. V tuji literaturi se pogosto uporablja pojem "heroji" organizacije. Pogosto so to ustanovitelji ali dolgoletni uspešni voditelji. Analiza tipičnih dejanj, obrazcev vedenja, itd. takšnih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture".
- Med običaje in obrede sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, način proslavljanja večjih uspehov, itd. "V vsaki organizaciji se oblikuje nek odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njihovih članov. Z

analizo takšnih dogajanj v organizaciji dobimo pomembne indikatorje organizacijske kulture".

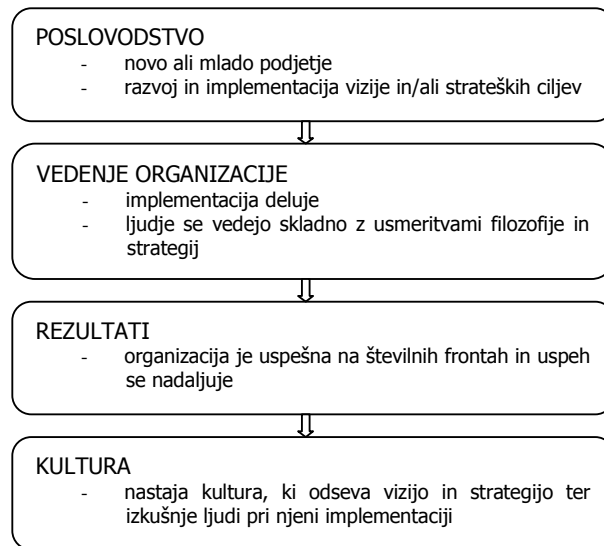
- Pri komunikacijah je pomemben način predvsem neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvije v organizaciji. "V tem pogledu je obstoj in vrsta govoric značilna sestavina organizacijske kulture in neformalne organizacije".

2.4 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture v podjetju je povezan predvsem z nastankom skupine. Kultura je namreč lastnina skupine in kadar se v skupini začne oblikovati skupni način razmišljanja ter delitev skupnih norm, vrednot in čustev, ki so se začeli oblikovati na podlagi skupnih izkušenj, se začne oblikovati kultura. Lahko bi rekli, da je kultura vsota vseh predpostavk, ki si jih skupina deli in jih jemlje za samoumevne, ter katere se je naučila skozi skupno zgodovino. Je rezultat uspeha (Schein, 1999).

2.4.1 SKUPINSKA DINAMIKA

Vsako novo nastalo podjetje ima zelo natančno določen namen obstoja. Iz tega izvira osnovna naloga podjetja. To osnovno nalogo podjetja oblikujejo člani podjetja. V začetku so to ustanovitelji in prvotni vodje, kot nek skupen koncept, ki omogoča preživetje na daljši rok. Zelo natančno si določijo poslanstvo, vizijo, strategijo in cilje razvoja podjetja. Če so pri razvoju in implementaciji vizije in strateških ciljev uspešni, se začnejo vsi zaposleni vesti v skladu z usmeritvami strategije. Počasi se začnejo oblikovati predpostavke, norme in vrednote, ki skozi čas postanejo samoumevne v podzavesti članov in se jih začuti šele v kriznih situacijah. Nastala je kultura, ki odseva vizijo, strategijo ter izkušnje zaposlenih pri uresničevanju le-teh.



Slika 3: Vzorec nastajanja organizacijske kulture (Gruban, 2002)

S tega vidika je kultura vpeljana družbena praksa, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine. Iz povedanega lahko opazimo, da se nastanek organizacijske kulture in nastanek skupine močno prepletata. Brez skupine namreč ni kulture ter brez kulture ni skupine, kajti skupinsko identiteto predstavlja skupni način razmišljanja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnih izkušenj in skupnega učenja, kar opredeli Schein kot najpomembnejše dejavnike nastanka organizacijske kulture podjetja.

Po Mesner Andolšku (1995) so dejavniki nastanka organizacijske kulture:.

➤ **Skupinska dinamika**

Organizacija je na začetku skupek posameznikov ali majhnih skupin, katerih stična točka je skupen cilj. V organizacijo pride vsak posameznik s svojimi prepričanji, vrednotami in predpostavkami, s katerimi vpliva na ljudi, ki jih kasneje zaposlijo. V primeru, da norme, vrednote in predpostavke ustanoviteljev ne ustrezajo okolju v katerem ustvarjajo, se kultura nikoli ne bo razvila (Schein, 1999). Schein meni, da se bo skupina začela oblikovati šele potem, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupinsko izkustvo, ki pa mora seveda imeti dosežen cilj. Ko skupina obstaja dovolj dolgo in ima za sabo dovolj kritičnih izkušenj (izkušnje, katerih rešitve vsebujejo močna čustva), bo oblikovala tudi svoje norme in standarde, kateri bodo postopoma postali samoumevni. Moč kulture neke skupine ocenjujemo po številu norm, po njihovi stabilnosti in medsebojni povezanosti. Kritični dogodki pa so test za te norme in če uspešno prebrodijo dogodek, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk.

➤ **Vodenje**

Dandanes postaja vse bolj očitno, da je vodenje zelo kompleksen pojem, ki v sebi združuje mnoge procese in odnose, hkrati pa je neločljivo povezan tudi z drugimi managerskimi vlogami kot so planiranje, organiziranje in kontroliranje. Pri vodenju gre torej za vplivanje na druge preko komuniciranja z njimi, motiviranjem, prepričevanjem in usmerjanjem (Možina, 1994). Vodenje torej pomeni tudi vplivanje na oblikovanje organizacijske kulture podjetja, pri katerem uporabljajo naslednje mehanizme oblikovanja organizacijske kulture podjetja:

- *Posvečanje pozornosti najrazličnejšim vidikom življenja v podjetju in nadzor, ki ga pri tem izvajajo.* To je najpomembnejši mehanizem, kajti z njim sporočajo za kakšnimi prepričanji in stališči stojijo. Občutki ter mnenja, ki jih izraža vodja glede zaupanja, odkritosti, svobode in sodelovanja, imajo veliko večji vpliv na ostale kot pa mnenja in občutki drugih.
- *Natančno oblikovanje vloge vodje.* Vodja mora premišljeno graditi in oblikovati svojo vlogo vodilnega človeka v podjetju. V skladu s tem se mora držati pravil in norm podjetja in mora biti za zgled drugim zaposlenim. Pri oblikovanju njegove vloge je pomembna tudi njegova komunikacija z drugimi zaposlenimi, ki naj bi bila čim bolj pogosta in čim bolj razpršena. Vodja mora

postati vzornik drugim zaposlenim, saj bo le tako imel vpliv na oblikovanje organizacijske kulture.

- *Reakcija vodilnih na krizne dogodke.* Reakcije vodij na krizne dogodke so zelo pomembne, kajti v času krize je čustvena napetost zaposlenih v podjetju zelo velika in v tem času hkrati poteka tudi intenzivni proces učenja in pomnjenja. Torej, če bo v krizi vodja ravnal v dobro vseh zaposlenih, bo s tem pridobil še večji ugled in mu bodo zaposleni pripravljene slediti in se tudi žrtvovati za podjetje, v obratnem primeru pa bodo tudi zaposleni slej kot prej zahtevali samo še denar oziroma plače, obenem pa bodo izgubili tudi zaupanje v vodjo, kar lahko vodi v propad podjetja.
- *Kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokožitev.* Pri tem mehanizmu vodstvo sporoča, katera svoja prepričanja in predpostavke želi ohraniti. Zato mora oblikovati tak sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo v skladu s predpostavkami in bo k temu tudi usmerjal delovanje zaposlenih v podjetju. Če sistem ni v skladu s predpostavkami in prepričanji, se lahko ustvari zelo močna konfliktna kultura.

Torej lahko rečemo, da so osrednji oblikovalci organizacijske kulture podjetja vodilne osebnosti. Podeljena jim je moč odločanja in pooblastila, ki predstavljajo posebne simbole. S pomočjo teh simbolov posameznik dobi možnost in pravico usklajevanja mreže komunikacij v neki družbeni strukturi (Ovsenik, 2011).

➤ Učenje

Učenje je sprememba v obnašanju in je rezultat preteklih izkušenj. Če želimo poudariti, da se je učenje zgodilo, mora biti ta sprememba obnašanja očitna, hkrati pa tudi več kot le začasna. Četudi je učenje proces, ki ga ne moremo opaziti direktno, pa zaznamo, da se je učenje zgodilo, ko opazimo trajno spremembo v obnašanju. Vodje v podjetjih želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki bo vodilo k uspešnemu doseganju ciljev. Učenje pa je v veliki meri odvisno od okoliščin in od medsebojnega sodelovanja, na kar imajo velik vpliv vodje. Prav zato vodje želijo ustvariti vzdušje, ki bo zaposlene spodbudilo k učenju in si tako zagotovijo uspeh.

Kultura je proizvod učenja, ki ga razdelimo v dva osnovna tipa:

- *Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dalj časa.* To pomeni, da se proces učenja vedno zaključi z nagrado v smislu, da se uspešna rešitev nekega problema ponovi vedno, ko nastopi isti problem. Rešitev se pojavlja v obliki točno določenega obnašanja pri pojavu problema, v načinu percepcije ali mišljenja o problemu. Obstaja pa nevarnost, da skupina še vedno vztraja pri naučeni rešitvi, čeprav le-ta problemov ne rešuje več uspešno.
- *Učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča.* Pri tem tipu je skupini

omogočeno takšno obnašanje in razmišljanje, ki preprečuje napete situacije. Skupina se uči naključno in z nizko stopnjo predvidljivosti, kaj bo zmanjšalo napetost, ker je njen vir neznan. Za takšno učenje je značilen le en sam poizkus. Ko nekaj deluje, to ponavljajo neskončno dolgo, tudi če ni več napetosti. S tem se skupina nauči izogibati napetostim in se niti ne prepriča, če nevarnost dejansko sploh obstaja.

Iz povedanega lahko strnemo, da zgoraj omenjeni dejavniki nenehno vplivajo drug na drugega. Skupinska dinamika, kot osnova za nastanek skupine ter s tem tudi organizacijske kulture, je pogojena učenju, ki temelji na skupnem reševanju problemov do katerih prihaja podjetje. Da pa lahko skupina uspešno prestane zaplete, potrebujejo vodenje, organizacijo oseb, dogodkov in elementov, ki ta proces usklajuje. Na podlagi tega usklajevanja lahko organizacijsko kulturo podjetja razumemo kot *akumulirano medsebojno učenje znotraj posamezne skupine, ki ga sestavljajo vedenjski, čustveni in kognitivni elementi celotne psihologije delovanja skupine.*

2.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ena od lastnosti organizacijske kulture je tudi njena prilagodljivost oz. spremenljivost. Ta proces je za preživetje podjetja nujen, saj le-to deluje v okolju, ki se nenehno spreminja (tehnološke spremembe in pojav novih materialov, novi konkurenti, spremembe zakonodaje, politične spremembe, inovacije, spremenjene navade potrošnikov, naravne nesreče, ekonomske krize...). Do sprememb prihaja tudi znotraj samega podjetja (zamenjava vodstva, uvajanje nove tehnologije, odpuščanje zaposlenih, kadrovanje, reorganizacija, prevzemi in združitve...). Če želi podjetje preživeti in uspešno delovati, se mora nujno tudi samo nenehno prilagajati in razvijati. Sprememba v podjetju pa ni mogoča brez spremembe organizacijske kulture. »Da bi zaposleni sprejeli spremembe, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo« (Možina et al., 1994).

Okolje povzroča spremembe različnih razsežnosti, vendar ko se okolje spreminja, se mu mora sistem prilagoditi, da lahko preživi (Ovsenik, 2011). Rutinske spremembe so manjše in ne povzročijo konflikta s temeljnimi predpostavkami in vrednotami, ki so skupne vsem zaposlenim. Zaposleni jih sprejmejo kot nujne in jih izvedejo brez večjih stresov in napetosti, saj gre le za spremembe obnašanja in ne za spremembe temeljnih vrednot. Podjetja pa se pogosto soočajo tudi s korenitimi, nerutinskimi spremembami. Le-te so v konfliktnem odnosu z obstoječimi temeljnimi predpostavkami in vrednotami. Podjetje mora v tem primeru spremeniti svojo kulturo. Večje in nerutinske spremembe najprej povzročijo spremembe v vedenju članov organizacije (torej na bolj opazni ravni). Če se to spremenjeno vedenje izkaže kot uspešno, se učvrsti in postopoma povzroči tudi spremembo vrednot. Vendar pa je to relativno dolgotrajen proces. Spremembe obnašanja zaposlenih je sicer moč doseči v kratkem času, da pa se le-te utrdijo in da novo obnašanje postane samoumevno lahko traja tudi od tri do pet let.

Organizacijska kultura je torej splet simbolov, vrednot, prepričanj in vedenj, ki občutno vpliva na zmožnost uresničevanja poslovnih strategij. Od tod tudi izvira nujnost preučevanja, razumevanja in spreminjanja organizacijske kulture. Samo preučevanje in spreminjanje organizacijske kulture pa je izjemno zahteven in časovno zamuden proces, pri katerem ni pomembno samo vprašanje nastanka "nove kulture", ampak tudi zmožnost odpovedati se starim vzorcem vedenja.

Največje možnosti spreminjanja organizacijske kulture ponujajo predvsem krizne razmere (Vila, 1994):

- Spremembe v gospodarstvu kot so recesije, tehnološke spremembe, upadanje tržnih deležev, sprememb pričakovanj s strani kupcev, intervencije s strani lastnikov, spremembe zakonodaje, procesi privatizacije itd., zaradi katerih se znajde podjetje v *krizi*.
- *Pri prehodu podjetja* iz enega življenjskega obdobja v drugega, glede na krivuljo življenjskega ciklusa podjetja.
- *Pri spremembah vodilnih ljudi*, ker če se želi spremeniti kulturo, se mora najprej zamenjati tiste vodilne ljudi, ki so vpeljali obstoječo kulturo in jo tudi zagovarjajo. Največkrat je zamenjava najvišjega vodstva izhodišče organizacijskih sprememb. Novo vodstvo prinese sveže ideje, vizije in izkušnje, ki so ponavadi drugačne od obstoječih kulturnih predpostavk.
- Lažje je spremeniti organizacijsko kulturo v *mladem podjetju* kot v starem, kajti v mladem podjetju se navade in običaji še niso ukoreninili. Prav tako je lažje izpeljati spremembe v majhnem kot velikem podjetju.

Potrebno pa je tudi veliko energije, prave oziroma ustrezne odločitve za spremembe, predvsem pa je pomemben tudi čas (Lešnik, 2007). Ravno časa pa dostikrat ni, zato morda tudi toliko poskusov sprememb kulture ostane nerealiziranih ali pa so sploh neuspešni. Poleg tega je ena stvar doseči spremembo, potem pa je potrebno to spremembo tudi obdržati in v tej smeri nadaljevati. Pogosto pa je ravno to najtežje.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KLIMA

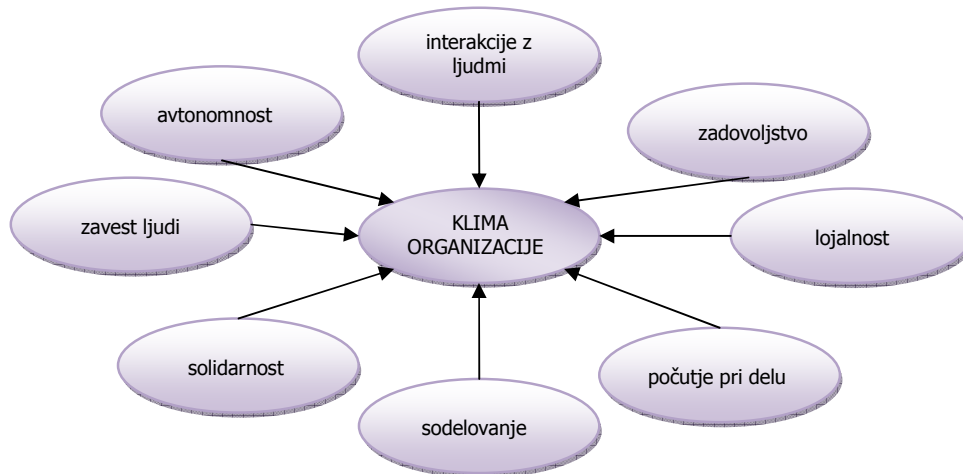
Klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih in tudi odsev, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Pri tem moramo vsak dejavnik ugotavljati posebej, saj tako lažje ugotovimo, kje je podjetje šibko in kje močno. S takšnim načinom tudi lažje začnemo z izboljšanjem, ker je potrebno izboljševati vsak segment posebej (Treven, 2001).

Organizacijska klima je vzdušje v organizaciji, ki ga začutimo že ob prvem stiku za zaposlenimi (Ovsenik, 2006).

3.2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki *opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko participacije sistema s strani svojih pripadnikov*. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihelič, 2007).

Slika spodaj nam prikazuje elemente sistema organizacijske klime, ki vključuje dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti, motiviranosti in podobno.



Slika 4: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2007)

S pojmom organizacijske klime opredeljujemo predvsem značilnosti po katerih se organizacija loči od drugih, in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je

to tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Glimer, 1969).

Klima v skupini je ozračje v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Klima ima svojo osnovo v čustvih, zato je hitro spremenljiva in težko obvladljiva. Dobra klima je podpora vodji, skupnim ciljem in je ustvarjalni naboj za reševanje problemov. Dobra klima ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni; bolj je pomembno, da so skupni cilji dovolj jasni vsem, da jih sprejemajo in da poznajo svoje sposobnosti. Vodja ima pri tem dejavno vlogo, zlasti pri pojasnjevanju skupnih ciljev in pri motivaciji sodelavcev za skupni cilj (Ovsenik, 2006).

Lipičnik (1998) je označil klimo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«.

Organizacijsko klimo sta podobno definirala tudi Forehand in Gilmer (Konrad, 1987). Menita, da gre za skupek značilnosti, ki določajo združbo, jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi.

Možina (1994) opredeli organizacijsko klimo kot vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela.

Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, ampak tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.

Avtorji uporabljajo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime: organizacijska klima, klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja ali preprosto klima. Pojmi se uporabljajo sinonimno in pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Z izrazom klima ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, s svojimi prejemki, prav tako so visoko produktivni in podjetje se hitro razvija. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi porajajo napeto vzdušje, nezadovoljstvo, konflikte in posledično tudi nizko produktivnost. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med delavci v podjetju, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi.

Ti so:

- sistem vodenja
- cilji podjetja
- usklajenost vodenja
- usmerjenost ljudi v podjetju
- socialne vloge posameznikov

3.3 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri preučevanju se je človek vedno omejeval na določeno področje svojega vedenja, na tisto, kar je bilo zanj pomembno. Ožja poimenovanja klime izhajajo iz tega, kakšno obnašanje zaposlenih je pomembno za neko organizacijo. Tako so se izoblikovala imena za ožje vrste klim:

- motivacijska klima
- inovativna klima
- podjetniška klima
- raziskovalna klima
- organizacijska klima
- druge klime

(Lipičnik, 2002).

Lešnik (2007) pa je predstavil naslednje vrste klime:

1. *Skupinska klima*: Klima, kjer je prijetno delati, vzdušje je zelo osebno, zaposleni v vodjih vidijo mentorje. V organizaciji s tako klimo prevladujeta timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, ki so tudi predani in zvesti taki organizaciji. Poudarek je na razvoju človeških virov ter vlaganju vanje. Poleg zanimanja za svoje ljudi je organizacija občutljiva do potrošnikov oziroma uporabnikov.

2. *Razvojna klima*: To je dinamična in ustvarjalna klima, kjer se poudarja raziskovanje in inovacije ter vzpodbuja individualno iniciativo in svobodo. Vodje radi tvegajo ter spodbujajo zaposlene k inoviranju. Taka organizacija je pripravljena na spremembe ter soočanje z novimi izzivi. Kriterij uspešnosti za zaposlene je razvijanje novih in edinstvenih izdelkov in napredovanje.

3. *Klima, osredotočena na racionalne cilje*: Tu prevladuje tekmovalnost med zaposlenimi, saj je organizacija osredotočena predvsem na cilje. Vodje so zahtevni in proizvodno usmerjeni, saj taka organizacija temelji na zmagi in uspehu. Kriterij uspešnosti so tržni uspehi, tržna vrednost in prodornost.

4. *Klima, osredotočena na notranje procese*: V taki organizaciji delo usmerjajo in vodijo jasno opredeljeni postopki delovanja, kjer je vse natančno strukturirano in formalizirano. Vodje so koordinatorji in organizatorji, ki z dolgoročnimi načrti poudarjajo ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost.

3.4 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije. Pri preučevanju klime nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej

predpostavljati in šele potem ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna ta stališča so (Lipičnik, 1998).

Po Lipičniku (1998) so osnovne dimenzije organizacijske klime:

- organiziranost
- strokovna usposobljenost in učenje
- odnos do kakovosti
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
- pripadnost organizaciji
- razvoj kariere
- inovativnost, iniciativnost
- notranji odnosi
- notranje komuniciranje in informiranje
- motivacija in zavzetost
- vodenje
- nagrajevanje
- zadovoljstvo pri delu.

3.4.1 ORGANIZIRANOST

Dobra organiziranost omogoča podjetju, da posluje na najuspešnejši možni način. Na drugi strani slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja. Togost organizacije lahko pomeni vzrok za njeno neučinkovitost (Ivanuša Bezjak, 2006).

3.4.2 STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Sposobnost prenašanja znanja in izkušenj v strukturnem in socialnem spoju okoljem omogoča, da se zaposleni učijo iz svojih in izkušenj drugih. Tako združevanje izkušenj predstavlja nedojemljiv učni potencial (Ovsenik, 2000). Dejstva, da sta uspešnost in obstanek organizacije odvisna predvsem od učenja, se morajo zavedati vsi zaposleni, predvsem pa vodstveni kadri. Prav tako pa je na strani vsakega zaposlenega odgovornost za učenje, saj mora vsak oceniti ali se mora izobraževati v zvezi s svojim delom in smatrati učenje kot dolžnost in pravico hkrati (Miglič, 2005).

3.4.3 ODNOS DO KAKOVOSTI

Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo kakovostne in ekološke kriterije. Zupanova (2001) je mnenja, da se vse bolj uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti, ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti in odpravljanju napak. Nujna je vpeljava standardov kakovosti, kot so ISO standard, zato se s to dimenzijo organizacijske klime skuša ugotoviti ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti (Zupan, 2001).

3.4.4 POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična, merljiva, realna in časovno omejena. Vizijo pišemo za obdobje treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi (Hočevnar, Jaklič, 2003). Ljudje bi morali biti seznanjeni s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja. Če verjamejo v vizijo in cilje, se tudi tako začnejo obnašati, kakor da so cilji že uresničeni. In takšno obnašanje v organizaciji je nalezljivo. Izhodišče za uresničevanje vizije, poslanstva in uporabo strateških prednosti organizacije pa je organizacijska kultura (Ovsenik, 2000).

3.4.5 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako sposobne zaposlene težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v določenem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav ostali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001).

3.4.6 RAZVOJ KARIERE

Načrtovanje in upravljanje kariere vsakega posameznika v podjetju je za podjetje in posameznika vse pomembnejše vprašanje. Zaradi načrtovanja kariere je posameznik uspešnejši in čuti večje zadovoljstvo pri opravljanju dela. S tem pridobi tudi podjetje, saj je uspešno in konkurenčno. Vedno bolj prihaja v ospredje posameznik, ki se sam odloča kaj bo delal in kako bo delal in prav zato postajajo vprašanja povezana s kariero vedno pomembnejša. Organizacije, ki so sposobne ugotoviti, kakšni so interesi zaposlenih, kakšne so njihove sposobnosti in vrednote, lahko uspešno konkurirajo v tem spremenljivem in kaotičnem času in zadržijo zaposlene (Brečko, 2006).

3.4.7 INOVATIVNOST, INICIATIVNOST

Inoviranje je snovanje novosti oziroma novih ključnih zmožnosti podjetja, da bi le ta lahko ohranjala konkurenčnost tudi v prihodnje (Tavčar, 2006).

Inovativnost je ena od ključnih elementov, ki določa o uspešnosti posameznika in podjetja. Opredelimo jo lahko z dveh vidikov. Z vidika razvoja tehničnih novosti v smislu postopkovnih izboljšav ali pa z vidika inovativnosti izdelkov in storitev namenjenih širši potrošnji, Za povečanje inovativnosti mora vodstvo spodbujati kreativnost in iniciativnost zaposlenih. Tako zaposleni lahko v podjetju realizirajo svoje talente, sile in povečujejo svoje zadovoljstvo. S svojo ustvarjalnostjo izboljšujejo dejansko stanje, ga primerjajo z zelenim stanjem in s tem izoblikujejo vizijo prihodnjega stanja (Ovsenik, 2000).

3.4.8 NOTRANJI ODNOSI

Kakovost medsebojnih odnosov neposredno vpliva na voljo in gonilno silo, s katero se lotimo dela. Dobri odnosi podpirajo redno in odprto komunikacijo, naučijo ljudi poslušati druge in poznavati svoje pomanjkljivosti drugim. Nasprotno pa slabi medsebojni odnosi, ki zavirajo prenos delovnih nalogom večinoma pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati druge o nastanku in poteku reševanja problemov, sovraštva in nezaupanja ter s tem preprečitve sodelovanjem težav pri odločanju, ki nastanejo zaradi nerešenih konfliktov ter frustracij in izgube delovne morale (Smith, 2002).

3.4.9 NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Černetič (1997) pravi, da je komuniciranje osnovni proces vsake socialne organizacije v katerih se razpošiljajo in izmenjujejo informacije in je temeljni pogoj za uspešno delovanje in sodelovanje zaposlenih. S komuniciranjem se prenašajo izkušnje, analizirajo in rešujejo se problemi, s komunikacijo prihajamo v stik s sodelavci in z ljudmi zunaj organizacije in tako izmenjujemo izkušnje. Z odprto, spontano komunikacijo lažje dosegamo začrtane cilje.

Namen internih komunikacij ni le informiranje, pač pa pomeni tudi motiviranje in spodbujanje zaposlenih k večji produktivnosti in kvaliteti. Prav tako utrjuje zaupanje v vodstvo podjetja in kaže na močno in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1997).

3.4.10 MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1998). Motivirani zaposleni delujejo usklajeno in pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki niso motivirani za svoje delo, niso učinkoviti za podjetje. S svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti svojih potreb in doseči ciljev, zato postanejo pasivni, frustrirani večkrat tudi sovražno nastrojeni (Rozman, 2000).

3.4.11 VODENJE

Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih v podjetju. Vodenje bi poleg usmerjanja človekovih aktivnosti moralo puščati sledove tudi na njegovem zadovoljstvu in počutju (Možina, 1994).

Današnji vodja se mora razlikovati od klasičnega vodje. Predvsem svojih zaposlenih ne sme le nadzirati in priganjati, temveč jih mora s svojo vizijo in strategijo pritegniti. Njegova naloga je ustvariti ustrezno klimo v podjetju, sodelavce seznaniti s cilji in jih voditi k izpolnitvi teh ciljev (Ovsenik, 2000).

3.4.12 NAGRAJEVANJE

Managerji obravnavajo osebni dohodek in nagrajevanje predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in k strategiji podjetja. Na drugi

strani zaposleni osebni dohodek in nagrajevanje vidijo kot plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnost (Možina, 2002). Vsak zaposleni bo z večjim navdušenjem in veseljem opravljal svoje delo, če bo za dobro opravljeno delo nagrajen oziroma pohvaljen, V primeru, ko delavec za dobro opravljeno delo ne dobi nagrade oziroma pohvale, sčasoma pade tudi njegova zavzetost za delo (Mihalič, 2006).

3.4.13 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Stalen vir pozitivne energije nam predstavlja zadovoljstvo za učinkovito delo. Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko ugotovimo tako, da ugotovimo, kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom kot celoto, po drugi strani pa ugotavljamo zadovoljstvom ki je povezano z določenim področjem dela zaposlenih. To so: plača, delovni čas, delovni pogoji, zadovoljstvo z nadrejenim,.. (Černetič, 2004).

3.5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Po Lipičniku (1998) spremeniti kulturo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želen način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Pri tem sta ključni dve vprašanji, in sicer kako spremeniti klimo in kdo jo lahko spremeni.

Spreminjanje klime lahko poteka nekontrolirano ali direktno. Klima se pogosto spreminja nekontrolirano, torej nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje običajno ni v skladu z željami vodstva in lahko prenaša slabe posledice. Direktnen način spreminjanja klime pa poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi poskuša organizacija uravnati vedenje posameznika. Vendar tudi tukaj ne gre brez težav. Večino dimenzij klime namreč ni mogoče reševati s predpisi, saj s tem ni mogoče urejati medsebojnih odnosov med ljudmi. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja – zaposleni je možno vplivati in jih spreminjati le preko pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja. Zato se klima lahko relativno hitro spreminja le, če zaposleni verujejo in zaupajo vodjem, ki jim predlagajo različne akcije.

Izkušnje slovenskih podjetji kažejo, da lahko podjetja z rezultati analiziranja zadovoljstva zaposlenih bolj ciljno, natančneje in racionalneje načrtujejo potrebne spremembe, ki se nanašajo na posamezna vsebinska področja. Le če podjetja poznajo svoja šibka področja, jih lahko z ustreznimi ukrepi in orodji lahko odpravijo ali vsaj korigirajo (Planko, 2010).

Po odgovarjanju na vprašanje kdo lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime managerji. Organizacija namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik, 1998)

Zanimiva je Maxwellova (2000) interpretacija pomena managementa pri spreminjanju organizacijske klime. Maxwell predstavlja vlogo managementa v podjetju s termostatom in ga primerja s termometrom. Pravi, da se oba instrumenta močno razlikujeta, saj »termometer le pasivno prikazuje toploto okolja, na katero nima vpliva, medtem ko termostat aktivno določa okolje, skrbi za ustrezno klimo in vpliva na spremembe«.

4. RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO

Pojma organizacijske kulture in organizacijske klime se vse prevečkrat zamenjujeta ali celo enačita, zato je pomembno, da poznamo razliko med njima. Po Schneiderju (ugotovil Konrad) naj bi bil pojem kulture globlji, bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicija) in prihodnost. Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Klima predstavlja vzdušje v združbi, ki je posledica znanih in nezanih dejavnikov v preteklosti in sedanjosti, ki so iz širšega in ožjega okolja in vplivajo na obnašanje ljudi (Lipičnik, 2005). Je percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja, kot so dogodki, postopki, pravila, odnosi in so članom združbe psihološko smiselni in pomembni.

Skratka, klima predstavlja način, kako zaposleni vidijo združbo kot celoto. Lahko jo označimo kot psihološko ozračje. Vključuje »mehke« dimenzije osebnosti združbe, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, motiviranost, solidarnost. Nekateri uvrščajo med elemente organizacijske klime tudi kadrovske in izobraževalne koncepte, kot so nagrajevanja, stopnja avtonomnosti odločanja, vzorci komuniciranja, stil vodenja in načrt izobraževanja.

Klima naj bi bila po Schneiderju odraz kulture, po Lipičniku (2005) pa naj bi bila kultura le ena globljih, najvplivnejših dimenzij klime. Denison (1996) meni, da je kulturo in klimo težko razlikovati. Je mnenja, da sta precej različni po vsebini, imata pa skupno to, da obe skušata razložiti razmerja, ki se ustvarjajo v skupini ljudi, ki delijo enake izkušnje (Ashkanasy et al., 2000). Obe skušata razlagati človekovo vedenje v združbi in kako tudi združba vpliva na obnašanje svojih članov.

Ravno tako kot najdemo v različnih združbah različne organizacijske kulture, poznamo tudi specifične oblike klime, kot so: *inovativna, raziskovalna, motivacijska, managerska*. Prav zaradi različnih klim naj bi se združbe razlikovale, zato lahko glede na prevladujočo vrsto klime razlikujemo med: *združbo dosežkov, združbo ohranjanja varnosti, združbo sodelovanja in združbo kreativnosti* (Mihalič, 2007).

Spreminjanje organizacijske kulture je bolj zahtevno in dolgotrajno kot spreminjanje organizacijske klime, saj je kultura bolj kompleksna in manj vidna. Za raziskovanje kulture se uporabljajo kvalitativne metode, kot so analiza jezika, ritualov in mitov. Merimo jo, da pravilno izberemo ukrepe, če so seveda potrebni in nato uvajamo spremembe v združbi.

Za analizo organizacijske klime se uporabljajo kvantitativne metode kot so vprašalniki. Merimo pa jo zato, da povečamo delovno zadovoljstvo in s tem delovno učinkovitost zaposlenih (Češnovar, 2007). Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot željeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu. Za zadovoljstvo ni nujna dobra plača, ampak ustrezno razmerje med plačami zaposlenih, učinkovito in dosledno nagrajevanje (Mrak, 2006). Vsekakor moramo biti tudi pri merjenju organizacijske klime previdni, saj kot pravi Sušanj (2006), je organizacijsko klimo v primerjavi z drugimi dejavniki v združbah moč relativno hitro izmeriti, je pa rezultate težko posploševati, ker bi pri tem lahko izgubili verodostojnost.

DIMENZIJE	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Vsebina	Usmerjenost na vrednote	Usmerjenost na postopke
Raven preučevanja	Vidno in nevidno	Vidno
Orientacija	Opis in razumevanje ene organizacije	Primerjava med organizacijami ali oddelki
Pojem izvira iz	Antropologije in sociologije	Psihologije
Izhodišče	Socialni konstruktivizem	Lewinova teorija
Časovna perspektiva	Preteklost in prihodnost	Sedanjest
Metodologija	Kvalitativne metode	Kvantitativne metode
Namen merjenja	Strateško načrtovanje, izbor strategij	Vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Tabela 2 : Razlike v pojmovanju organizacijske kulture in klime glede na različne dimenzije¹

¹ <http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-limadimenzijeorganizacijskeklime.html>

5. PODOBNOSTI MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO

Čeprav med organizacijsko kulturo in klimo najdemo veliko razlik pa ne gre zanemariti številnih podobnosti. Organizacijska kultura in organizacijska klima:

- iščeta razlage posameznikovega vedenja v podjetju,
- preučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi,
- preučujeta vpliv na interpretacijo in dožemanje dogodkov v podjetju,
- obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja,
- predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, zaznave.

Podobnost organizacijske klime kot kulture se kaže tudi v njihovih vlogah, saj:

- vplivata na zagotavljanje reda in konsistentnosti v vedenju zaposlenih,
- vplivata na način dela in odzivanja na zunanje okolje,
- zmanjšujeta nejasnosti v vedenju ljudi,
- predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja.

Zato Musek Lešnik (2006) pravi, da je napačno razmišljati o tem, kateri vidik življenja in dela v podjetju je »boljši« od drugega. Nasprotno, za celovito razumevanje vedenja ljudi je pomembno psihološke vidike v podjetju preučevati z obeh vidikov – z vidika organizacijske kulture in klime.

6. RAZISKOVALNI DEL

6.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V času globalne gospodarske krize se podjetja soočajo z vse hujšo konkurenco na trgu, obenem pa se trudijo za obstoj podjetja. Zaposleni so v teh kriznih časih najbolj ranljivi, saj imajo občutek ogroženosti, negotovosti, predvsem jih je strah izgube zaposlitve.

V takšnem okolju prihaja do nekontroliranega spreminjanja klime, ki je lahko neugodna in neustrezna, predvsem za cilje, ki si jih podjetje zastavi ali pa jih želi doseči.

Zato je v interesu podjetja, da zaposleni delajo dobro, so za svoje delo motivirani in jim delo predstavlja vir zadovoljstva. To pripomore k boljšemu poslovanju podjetja ter zastavljeni cilji postanejo del vizije zaposlenih. Vse navedeno je moč doseči s pozitivno naravnano kulturo in dobrim vzdušjem – klimo na delovnem mestu.

Najboljša strategija za doseganje zadovoljstva v podjetjih je, da zaposlene vprašamo, s čim so zadovoljni in kaj jih moti, nato pa negativne dejavnike popravimo.

6.2 CILJ RAZISKAVE

Cilj naloge je poglobljen vpogled v organizacijsko kulturo in klimo v podjetju Anonimnež d.o.o. Ugotoviti želim, kakšno je mnenje zaposlenih glede dela, odnosov in drugih dejavnikov, ki vplivajo na delo in vzdušje v podjetju ter kje so pomanjkljivosti in težave, ki bi jih morali odpraviti.

6.3 HIPOTEZE

Pri raziskavi sem uporabila metodo anketiranja, pri kateri je glavni inštrument vprašalnik, ki je anonimen. V naprej sem postavila pet hipotez, ki jih bom na podlagi dobljenih rezultatov potrdila, delno potrdila ali ovrgla.

Hipoteza 1 – Predpostavljamo, da so odnosi med zaposlenimi dobri

Hipoteza 2 – Predpostavljamo, da sta najboljša kultura in klima v pretežno moškem kolektivu

Hipoteza 3 – V podjetju organizacijska klima ni na zavidljivi ravni, predvsem na področju nagrajevanja in razvoja kariere

Hipoteza 4 – Predpostavljamo, da so zaposleni na delovnem mestu preobremenjeni

6.4 METODE IN TEHNIKE

Teoretični del naloge vsebuje opredelitev organizacijske kulture in klime s pomočjo deskriptivnih tehnik, pri čemer sem se usmerila predvsem na različne definicije, s katerimi avtorji pojmujejo organizacijsko kulturo in klimo. V raziskovalnem delu bom uporabila deskriptivno in kvantitativno metodo. Uporabila pa bom tehniko anketiranja in kvantitativno analizo podatkov. Z vprašalnikom bom skušala izvedeti, kaj vpliva na njihovo delo, odnose, motiviranost, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih,....

6.5 OMEJITVE RAZISKAVE

Pri raziskavi me je omejevalo to, da so različni oddelki razpršeni po Sloveniji in vsi nimajo možnosti elektronskega izmenjevanja podatkov. Zato sem se morala omejiti na dva večja oddelka in sicer upravo in veleprodajno skladišče. V anketo sem vključila 30 oseb iz vsakega oddelka. Na upravi so se na anketo odzvali vsi, v skladišču, kjer prevladujejo moški, pa sem s strani nekaterih dobila negativen odziv.

6.6 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Anonimnež d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991 kot podjetje v zasebni lasti. V začetku je imelo vsega 20 zaposlenih. Ukvarjalo se je le z distribucijo in uvozom tobaknih in prehrabnih izdelkov.

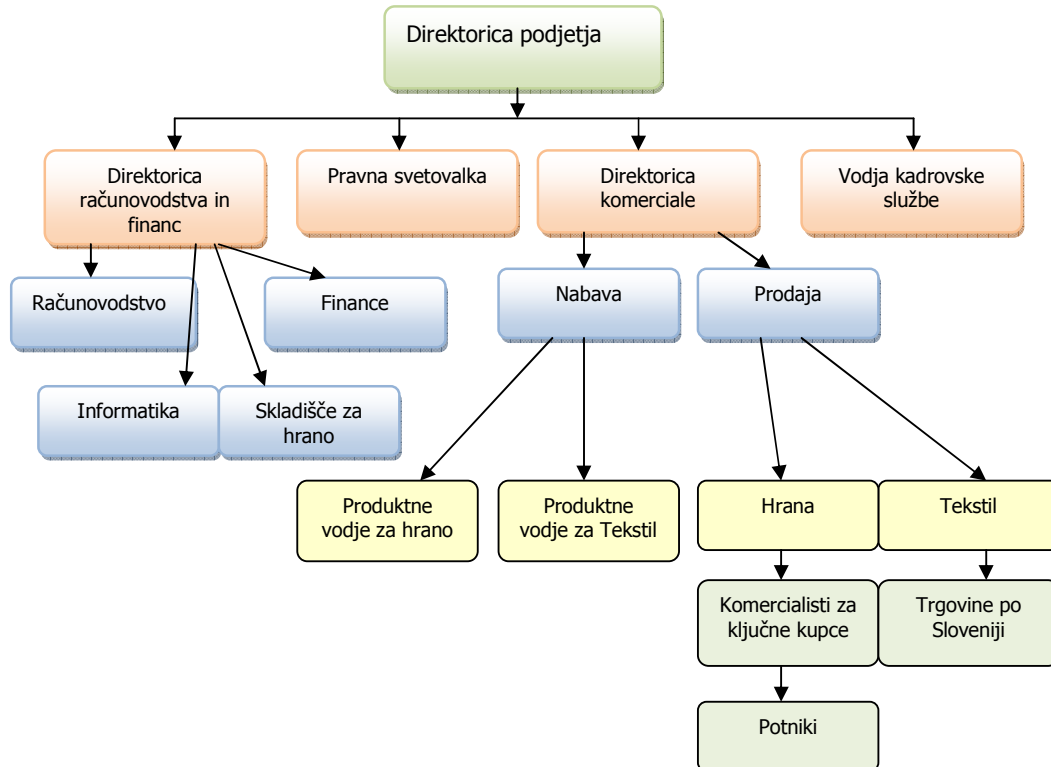
Danes pa se podjetje Anonimnež d.o.o. ukvarja z dejavnostjo maloprodaje tekstila (trgovine Emporium, Zara, Dorothy Perkins, Stradivarius, Pull&Bear in Bershka) in dejavnostjo prodaje na debelo priznanih tujih blagovnih znamk hrane kot so testenine (Divella), slano in sladko pecivo (Karolina, Bahlsen, Lorenz Snack World, Bauli,), bonboni (Cavendish&Harvey, Katjes, Ricola, PEZ, Dextro Energy), kava (Grandos), izdelki iz paradižnika (Mutti), čaji (Sir Winston, Teekanne), čokolade (Pea Diet, GuyLian, Lindt, Confina), žitni kosmiči (Kelloggs), suho sadje in oreški (Seeberger) in kis (Monari).

Podjetje Anonimnež d.o.o. je vodilni distributer najbolj znanih tujih prehrabnih artiklov in vodilni ponudnik visoke mode v Sloveniji z 256 zaposlenimi delavci in čistim dobičkom v vrednosti 1.036.290 EUR (Ajpes – Letno poročilo, 2010). Prav podjetje Anonimnež d.o.o. je v Slovenijo pripeljalo nekaj svetovno najbolj znanih in kvalitetnih blagovnih imen.

Na področju hrane je družba je v letu 2010 distribuirala 22 tujih in 3 domače blagovne znamke. Podjetje Anonimnež d.o.o. s svojimi izdelki oskrbuje supermarkete, trgovine, bencinske črpalke, hipermarkete, tobačne kioske, lekarne in prehrabne verige (hoteli in verige restavracij).

Z odprtjem Emporiuma in Zarinih trgovin je postalo podjetje tudi vodilni ponudnik v oblačilni industriji. Emporium ponuja več kot 200 različnih tekstilnih znamk iz Evrope in USA za vsakogar in za različne priložnosti. Emporium se je v desetih letih razvil v modno nakupovalno središče. S svojo ponudbo in novo podobo privlači veliko kupcev iz tujine. To je zelo pomembno v času zmanjšanja domače kupne moči in

zasičenosti domačega trga oblačil. Vizija podjetja in njegovo poslanstvo je, da bi bili vsi Slovenci lepo oblečeni – za zmerno in ugodno ceno.



Slika 5: Organizacijska struktura v podjetju (Lasten vir)

Razvoj

V letu 2010 je podjetje Anonimnež d.o.o. v nakupovalnem centru Planet Tuš v Kopru odprl deset samostojnih trgovin z oblačili. Podjetje je ocenilo, da bo nakupovalni center z velikim številom modnih trgovin privlačen za kupce iz obale, Istre in Trsta. Na tem območju do sedaj ni bilo tovrstne ponudbe, zato podjetje pričakuje, da bodo trgovine uspešno poslovale preko celega leta, še posebno v času turistične sezone.

Družba načrtuje širitev svoje dejavnosti predvsem na regije, kjer še ni tovrstne ponudbe.

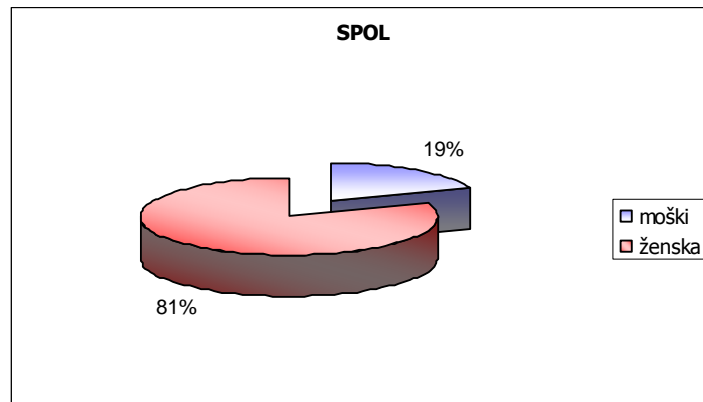
6.7 EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.7.1 IZBOR VZORCA

Vzorec zajema zaposlene v podjetju Anonimnež d.o.o.. Ker je v podjetju preveč različnih trgovin in preveč različnih oddelkov sem se opredelila na dve ciljni skupini. V anketi so sodelovali zaposleni na upravi in veleprodajnem skladišču.

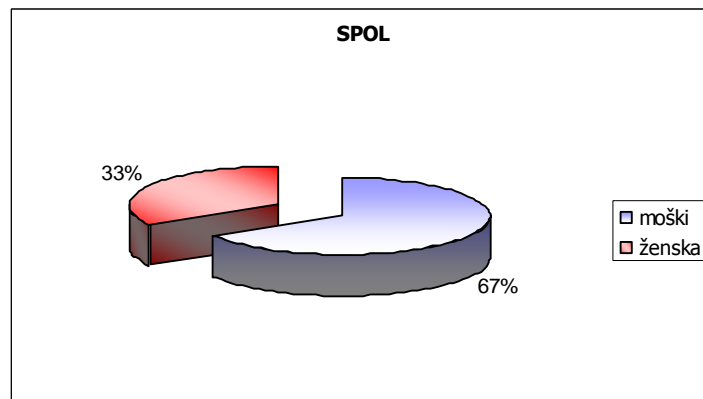
6.7.2 INTERPRETACIJA ODGOVOROV

1. SPOL ANKETIRANCEV



Graf 1: Spolna struktura anketiranih na upravi

Na upravi je zaposlenih več žensk kot moških in sicer 80,6% žensk in 19,4% moških.

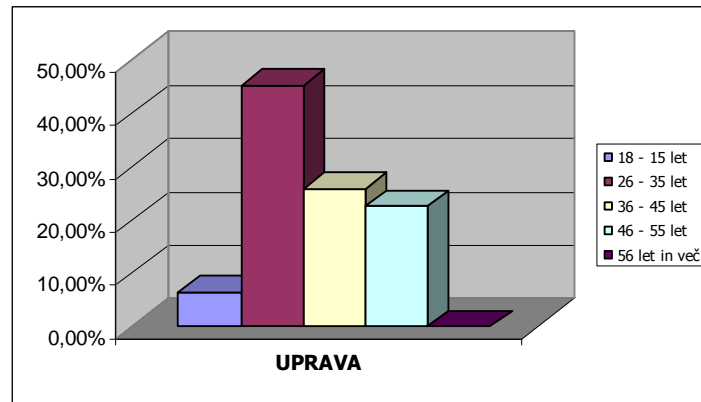


Graf 2: Spolna struktura anketiranih v skladišču

V skladišču je zaposlenih več moških kot žensk in sicer 66,7% moških ter 33,3% žensk.

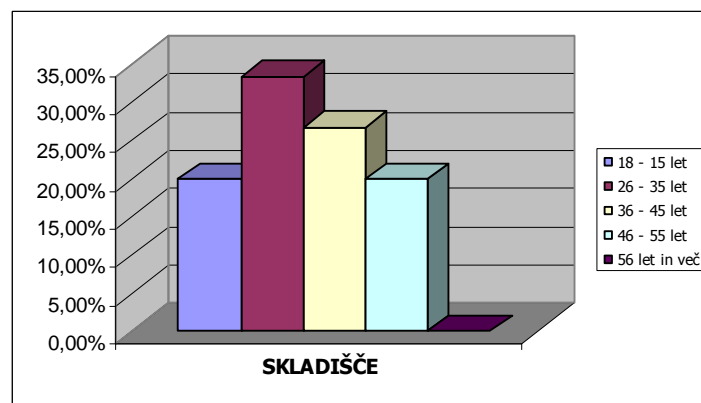
Na upravi je delo predvsem administrativne narave - računovodstvo ter prodajno in nabavno vodstvo, zato je zaposlenih več žensk, saj v skladišču prevladuje fizično delo, komisioniranje in prevzem naročenega blaga.

2. STAROST ANKETIRANCEV



Graf 3: Starost anketiranih na upravi

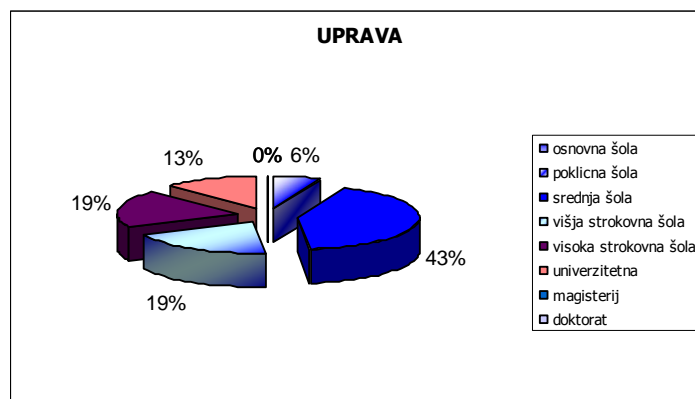
Največ (45,2%) anketiranih je starih od 26 – 35 let, 25,8% je starih od 36 – 45 let, nato sledijo stari od 45 – 55 let 22,6%, mlajših od 25 let je 6,5%, starejših od 56 let ni.



Graf 4: Starost anketiranih v skladišču

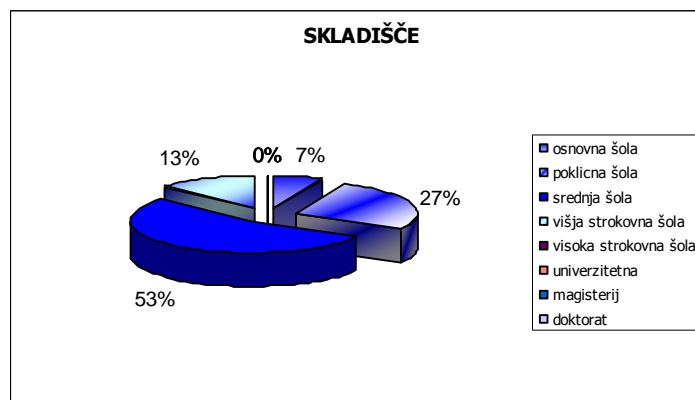
Tako kot na upravi tudi v skladišču prevladuje starostna skupina od 26 – 35 let, sledijo ji stari od 36 – 45 let 26,7%, nato pa sledijo mlajši od 25 let in stari od 46 – 55 let vsak po 20%.

3. IZOBRAZBA ANKETIRANIH



Graf 5: Izobrazba anketiranih na upravi

Na upravi prevladuje srednješolska izobrazba s 41,9%, sledi visokošolska strokovna šola in višja šola z 19,4%, univerzitetno izobrazbo ima 12,9% anketiranih, dve osebi imata poklicno šolo.

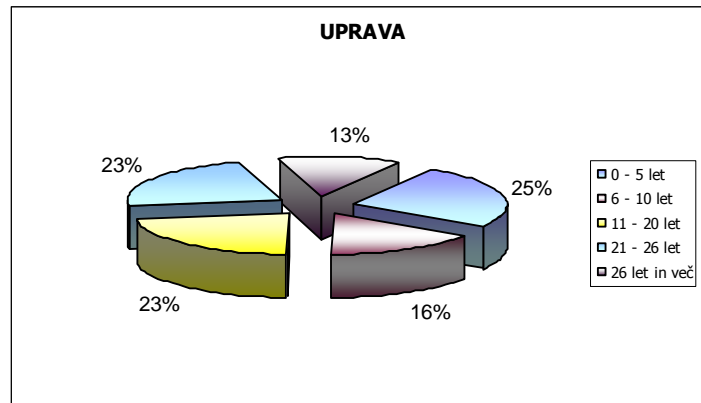


Graf 6: Izobrazba anketiranih v skladišču

Tudi v skladišču prevladuje srednješolska izobrazba s 53,3%, sledi poklicna izobrazba s 26,7%, dve osebi imata višjo strokovno šolo, ena oseba pa ima le osnovnošolsko izobrazbo.

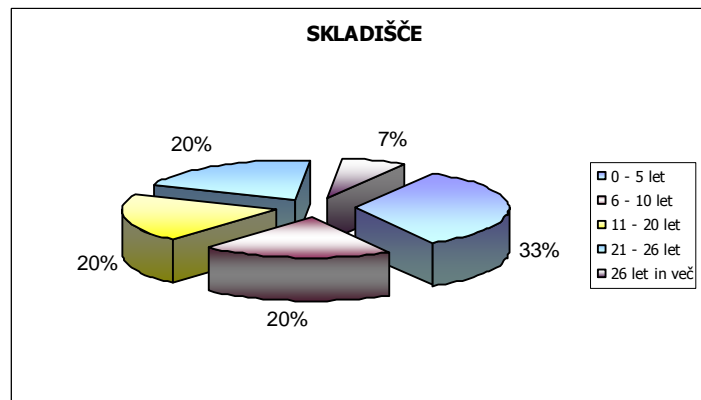
Tako na upravi kot v skladišču prevladuje srednješolska izobrazba, vendar pa na upravi sledi visoko izobražen kader, ker imajo zaposleni večjo odgovornost pri svojem delu in so nekateri celo nadrejeni zaposlenim v skladišču. V skladišču pa kot sem že napisala, delajo fizični delavci.

4. DELOVNA DOBA ANKETIRANIH



Graf 7: Delovna doba anketiranih na upravi

Na upravi ima največ zaposlenih do 5 let delovne dobe in sicer 25,8%, sledijo zaposleni s 11-20 let in 21-26 let delovne dobe s 22,6%, nato so zaposleni z delovno dobo od 6-10 let 16,1%, štiri osebe imajo 26 let in več delovne dobe, kar predstavlja 12,9%.

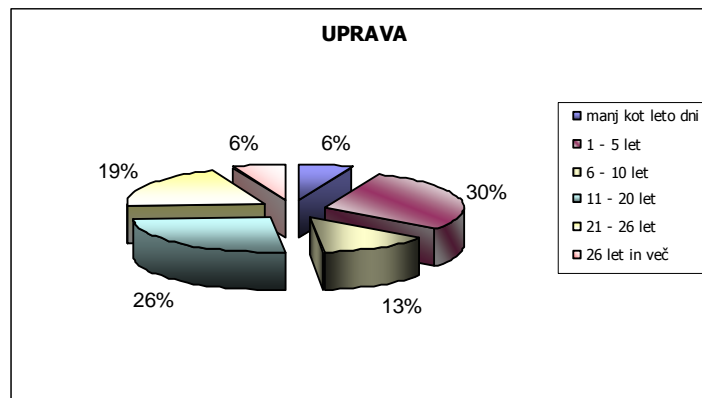


Graf 8: Delovna doba anketiranih v skladišču

V skladišču imajo največ delovne dobe tisti, ki imajo do 5 let delovne dobe s 33,3%, nato sledi z enakim odstotkom 20% zaposlenih z delovno dobo v omejitvah od 6-10 let, 11-20 let in 21-26 let delovne dobe, ena oseba ima več kot 26 let delovne dobe.

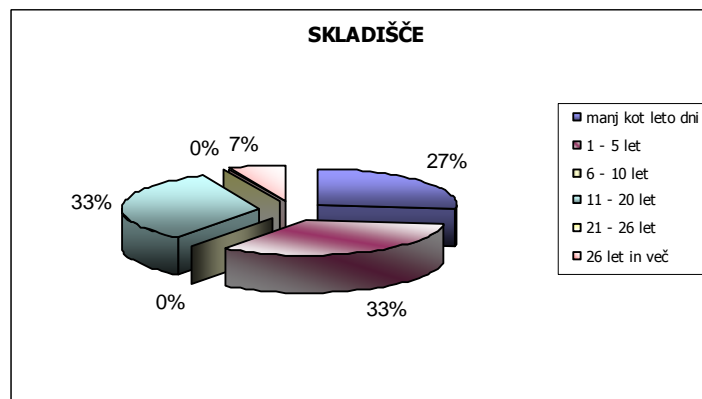
Na upravi in skladišču prevladuje mlad kader, saj ima največ zaposlenih le do 5 let delovne dobe. Razmerje vmes je dokaj izenačeno po odstotkih, je pa na upravi več zaposlenih s 26 let in več delovne dobe in sicer štirje.

5. DELOVNA DOBA V PODJETJU, KJER SO TRENUTNO ZAPOSLENI



Graf 9: Delovna doba anketiranih v tem podjetju na upravi

Na upravi ima največ zaposlenih do 5 let delovne dobe v podjetju, kjer so trenutno zaposleni in sicer 29%, sledijo zaposleni s 11-20 let s 25,8 %, nato 21-26 let delovne dobe s 19,4%, nato so zaposleni z delovno dobo od 6-10 let 12,9%, po dve osebi imata manj kot leto dni delovne dobe v tem podjetju in dve osebi več kot 26 let delovne dobe v tem podjetju.

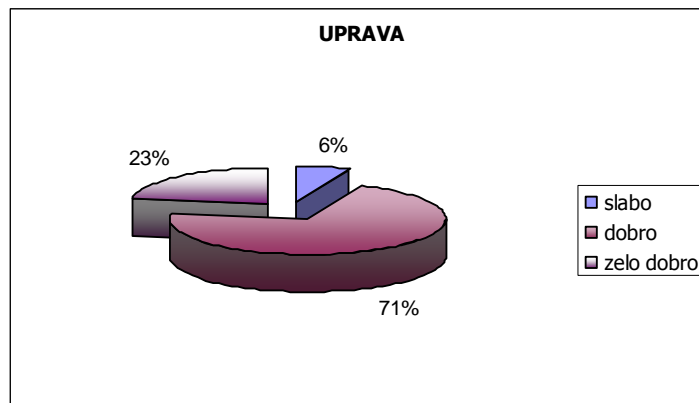


Graf 10: Delovna doba anketiranih v tem podjetju v skladišču

V skladišču imajo največ delovne dobe v tem podjetju zaposleni od 1 do 5 let in zaposleni z 11 do 20 let delovne dobe in sicer s 33,3 %, nato sledijo s 26,7% zaposleni z delovno dobo do enega leta, ena oseba ima več kot 26 let delovne dobe.

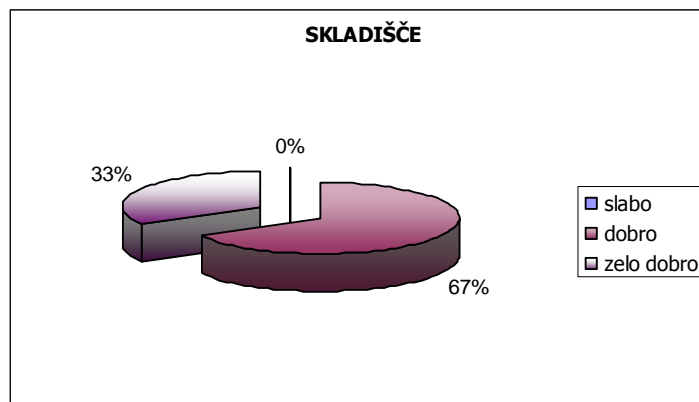
Na upravi in skladišču prevladuje mlad in svež kader, saj ima največ zaposlenih le do 5 let delovne dobe v tem podjetju.

6. KAKO SE POČUTITE V PODJETJU V KATEREM STE ZAPOSLENI?



Graf 11: Počutje zaposlenih na upravi

71% anketirancev se na delovnem mestu počuti dobro, 23% se jih počuti zelo dobro in le 6,5% se jih počuti slabo.

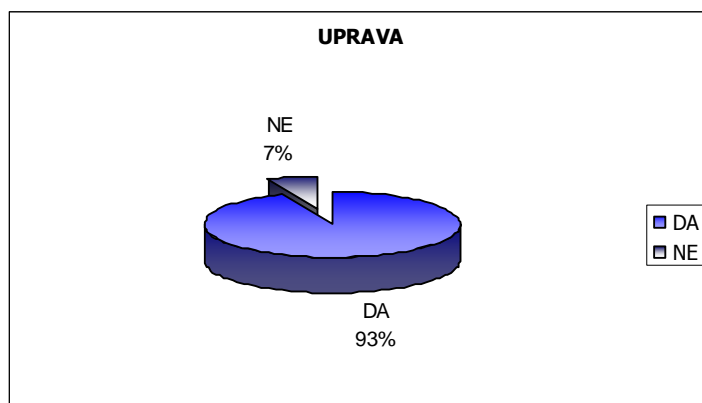


Graf 12: Počutje zaposlenih v skladišču

67% anketirancev se na delovnem mestu počuti dobro, 33% se jih počuti zelo dobro.

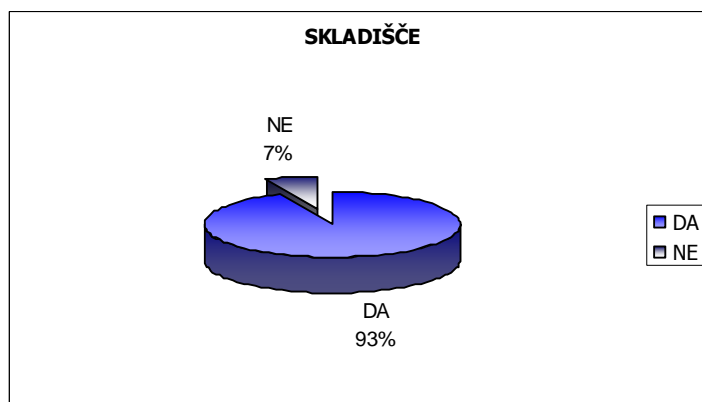
Razlike v odgovorih ni občutiti, saj se vsi počutijo dobro ali zelo dobro, vendar pa v skladišču ni nobeden od anketirancev odgovoril da se počuti slabo, medtem ko je na upravi ta odstotek 6,5 vprašanih.

7. ALI RADI PRIHAJATE NA DELO?



Graf 13: Ali radi prihajate na delo

93% anketiranih rado prihaja na delo, 7% pa ne.

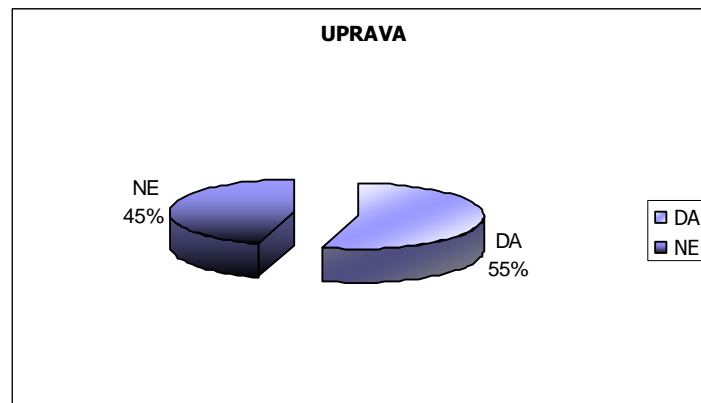


Graf 14: Ali radi prihajate na delo

Tudi v skladišču 93% anketiranih radi prihajajo na delo, 7% pa ne.

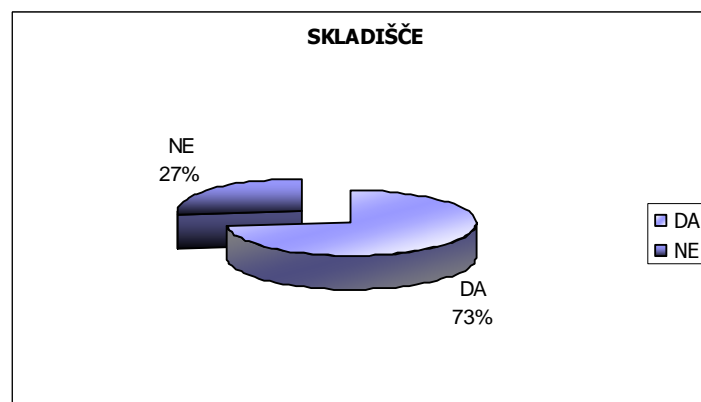
Po odgovorih anketiranih je čutiti, da na upravi in v skladišču radi prihajajo na delo.

8. ALI SPREJEMATE ODLOČITVE SKUPINSKO?



Graf 15: Ali sprejemate odločitve skupinsko

Na vprašanje ali sprejemajo odločitve skupinsko, jih je 54,2% odgovorilo z da, 45,2% pa z ne.

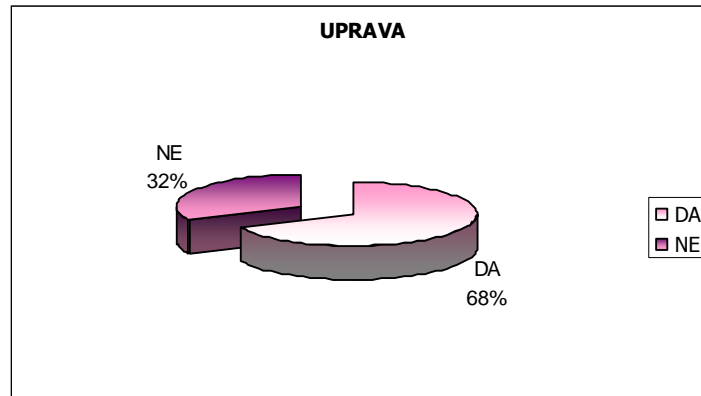


Graf 16: Ali sprejemate odločitve skupinsko

73,3% jih je odgovorilo, da sprejemajo odločitve skupinsko, 26,7% pa, da temu ni tako.

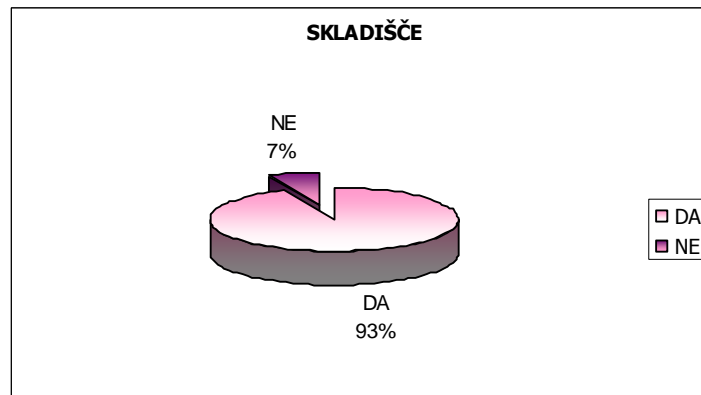
V skladišču je po rezultatih videti, da zaposleni delajo bolj timsko, saj odločitve sprejemajo skupinsko.

9. ALI VODJA UPOŠTEVA VAŠE MNENJE, VAŠE DVOME OZ. VAŠE IDEJE?



Graf 17: Ali vodja upošteva vaše mnenje, vaše dvome oz. vaše ideje

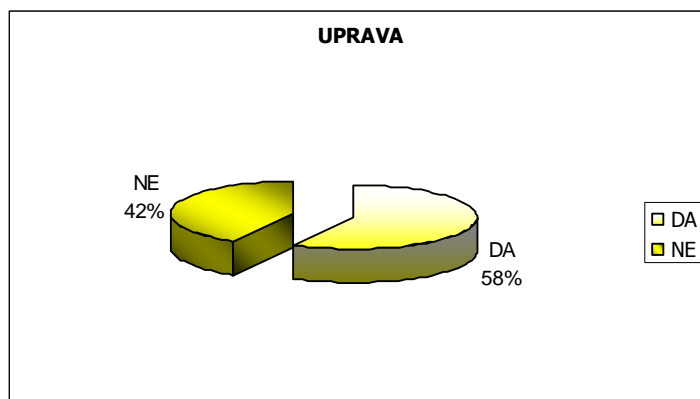
Na upravi je dobra polovica (67,7%) vprašanih odgovorila, da njihov vodja upošteva njihovo mnenje, dvome in njihove ideje. Medtem, ko 32,3% vprašanih meni, da njihov vodja ne upošteva njihovih mnenj, dvomov ali idej, ki jih ponujajo.



Graf 18: Ali vodja upošteva vaše mnenje, vaše dvome oz. vaše ideje

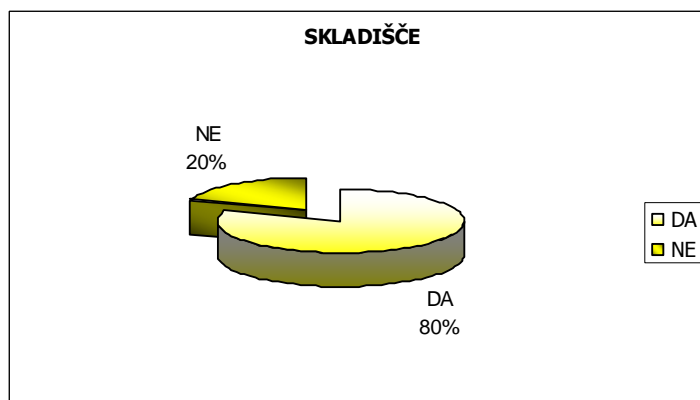
Iz grafa je razvidno da kar 93,3% vprašanih meni, da njihov vodja upošteva njihovo mnenje, njihove dvome in njihove ideje. In samo eden izmed vprašanih oz. 6,7% meni nasprotno.

Pri tem vprašanju je videti, da v skladišču njihov vodja bolj upošteva njihovo mnenje, dvome in njihove ideje kot pa na upravi. Vendar pa na upravi, delo poteka bolj samostojno in individualno, kjer mnenje, dvomi in ideje niti ne pridejo tako v poštev, saj je predvsem pomemben končni izdelek.

10. ALI VAS POHVALIJO, ČE STE PRI SVOJEM DELU ALI IDEJAH USPEŠNI?

Graf 19: Ali vas pohvalijo, če ste pri svojem delu ali idejah uspešni

Pohvale pri svojem delu je deležnih 58,1 % vprašanih, 41,9% pa glede na odgovor ni deležnih nikakršne pohvale.

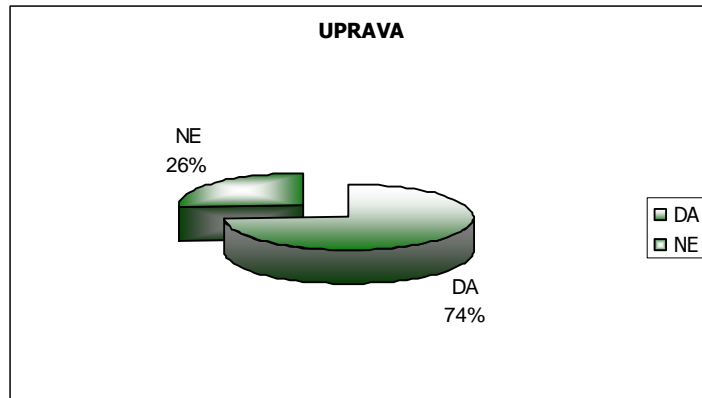


Graf 20: Ali vas pohvalijo, če ste pri svojem delu ali idejah uspešni

V skladišču je pohvale deležnih 80% vprašanih, 20% ni pohvaljenih.

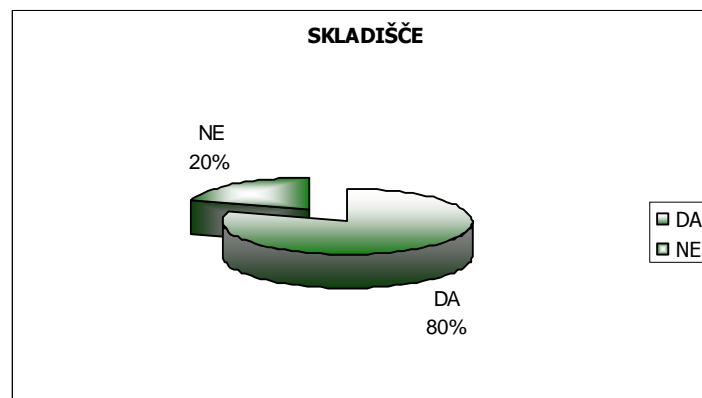
Na vprašanje, ali vas pohvalijo, če ste pri svojem delu in idejah uspešni jih na upravi 58,1% odgovarja pritrdilno. Medtem je v skladišču kar 80% vprašanih pohvaljenih pri svojem delu. Torej se glede na delo ali ideje v skladišču večkrat ali bolj pogosto pohvaljeni.

11. ALI V PODJETJU V KATEREM STE ZAPOSLENI REŠUJETE KONFLIKTE, SPORE?



Graf 21: Ali v podjetju v katerem ste zaposleni rešujete konflikte, spore

Na vprašanje ali v podjetju v katerem ste zaposleni rešujete konflikte jih je na upravi 74,2%. odgovorilo da jih. 25,8% jih ne rešuje konfliktov.

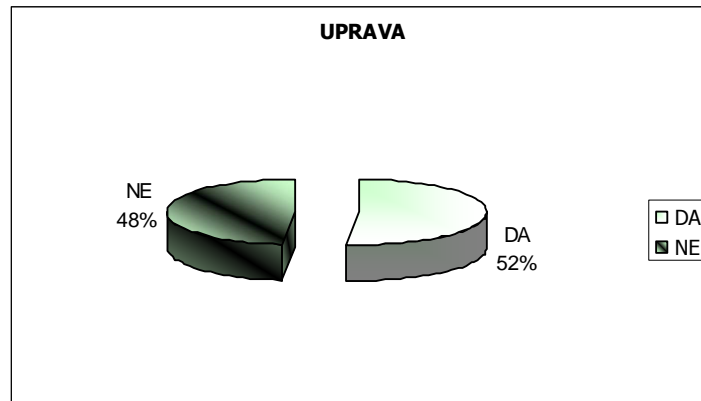


Graf 22: Ali v podjetju v katerem ste zaposleni rešujete konflikte, spore

Na vprašanje ali v podjetju, v katerem ste zaposleni rešujete konflikte jih je v skladišču 80% odgovorilo, da jih. 20% jih ne rešuje konfliktov.

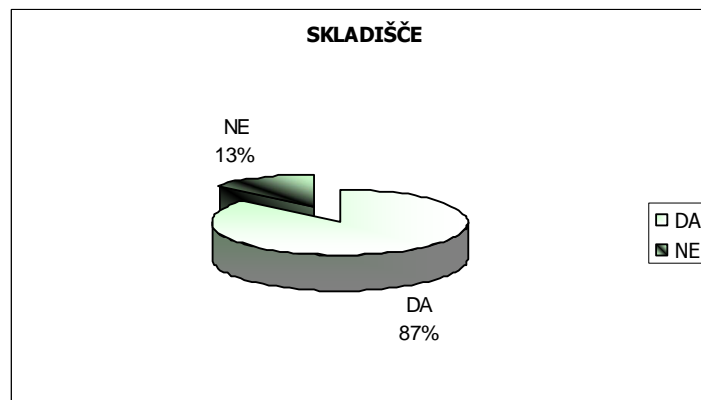
V podjetju z zaposlenimi rešujejo konflikte, saj anketiranci s 74,2% oziroma 80% odgovarjajo pritrdilno.

12. ALI KONFLIKTE REŠUJETE SPROTI IN V SKUPNO KORIST?



Graf 23: Ali konflikte rešujete sproti in v skupno korist

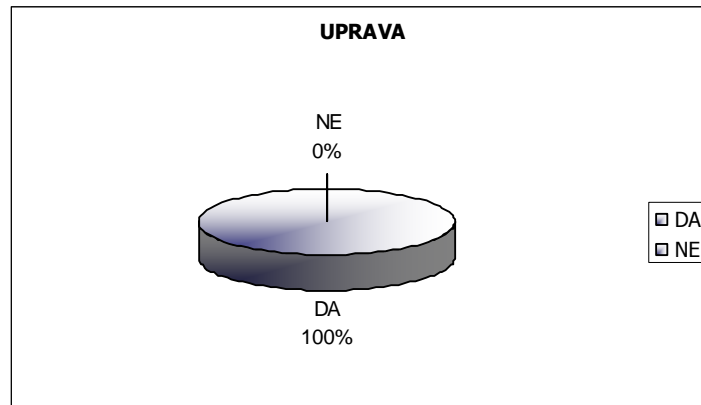
Konflikte, ki se pojavijo na upravi rešujejo sproti in v skupno korist le malo nad polovico, to jih meni 51,6% vprašanih. Kar 48,4% vprašanih pa jih meni, da konfliktov ne rešujejo sproti in ne v skupno korist.



Graf 24: Ali konflikte rešujete sproti in v skupno korist

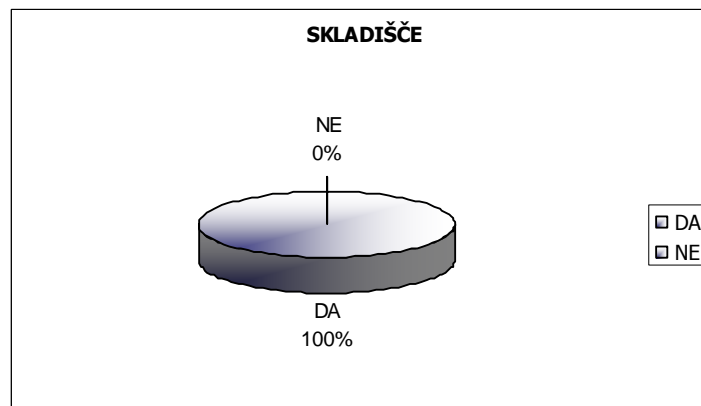
Konflikte, ki se pojavijo v skladišču rešujejo sproti in v skupno korist s 86,7% vprašanih. In le 13,3% vprašanih jih meni, da konfliktov ne rešujejo sproti in ne v skupno korist.

Glede sprotnega reševanja konfliktov in v skupno korist so na upravi bolj neenotni, saj jih le 51,6% odgovarja, da se konflikte rešuje sproti in v skupno korist. Medtem ko v skladišču rešujejo konflikte sproti in v skupno korist.

13. ALI IMATE S SODELAVCI DOBRE MEDSEBOJNE ODNOSE?

Graf 25: Ali imate s sodelavci dobre medsebojne odnose

Na upravi so na vprašanje o medsebojnih odnosih s sodelavci vsi odgovorili, da imajo dobre odnose.

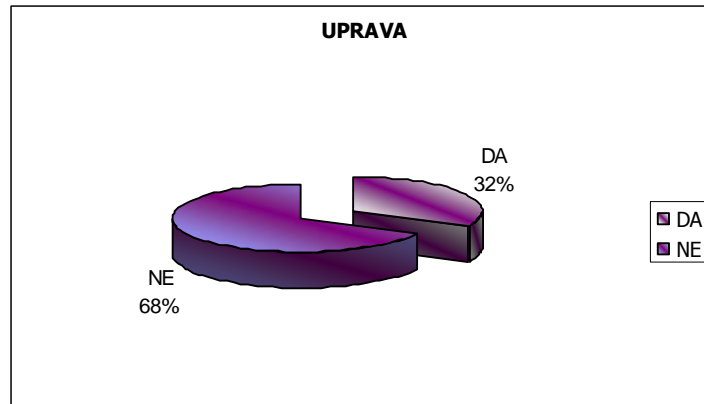


Graf 26: Ali imate s sodelavci dobre medsebojne odnose

Medsebojni odnosi v skladišču so za vse zaposlene dobri.

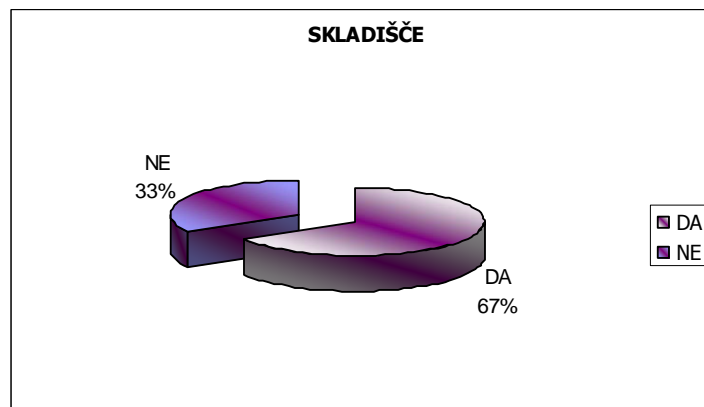
Tako na upravi kot v skladišču imajo dobre medsebojne odnose s sodelavci. Niti eden izmed vseh anketiranih ni odgovoril negativno.

14. SE V VAŠEM PODJETJU ZA PRIJETNO VZDUŠJE TRUDIJO VSI ZAPOSLENI?



Graf 27: Se v vašem podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni

67,7% anketiranih meni, da se za prijetno vzdušje ne trudijo vsi zaposleni, 33,3% jih meni nasprotno.

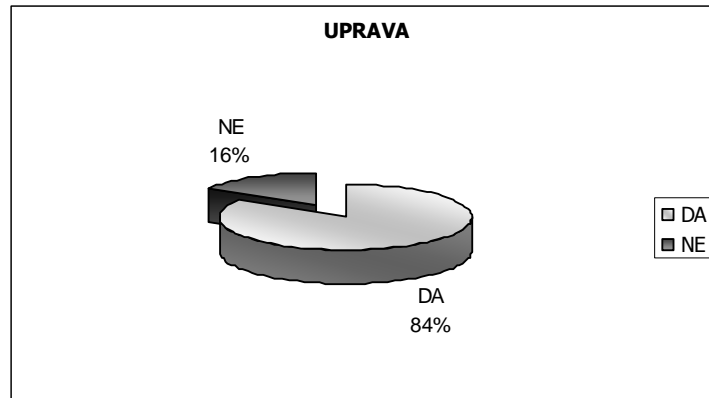


Graf 28: Se v vašem podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni

66,7% anketiranih v skladišču meni, da se za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni. 33,3% jih meni drugače.

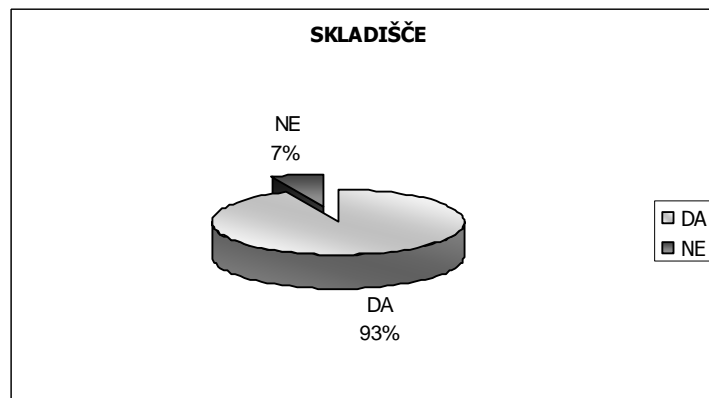
Na vprašanje, ali se v vašem podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni na upravi menijo, da se ne. Medtem ko v skladišču podoben odstotek vprašanih meni da se. Po odgovorih sodeč menim, da imajo v skladišču boljše vzdušje med zaposlenimi, saj se za to trudi večina.

15. ALI MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI PREVLAJUJEJO DOBRI ODNOSI?



Graf 29: Ali med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi

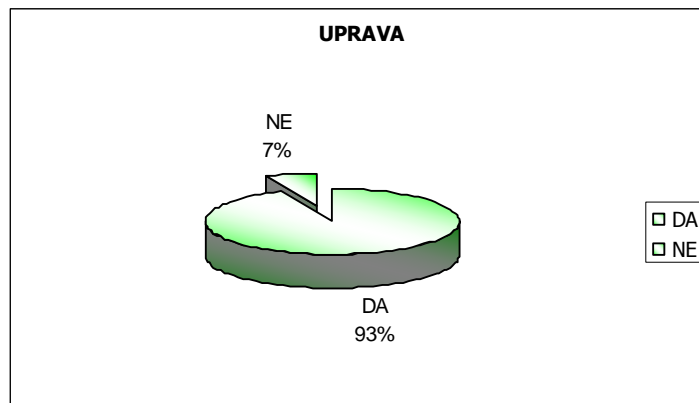
83,9% anketiranih je odgovorilo, da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi. 16,1% jih je odgovorilo, da so odnosi niso dobri.



Graf 30: Ali med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi

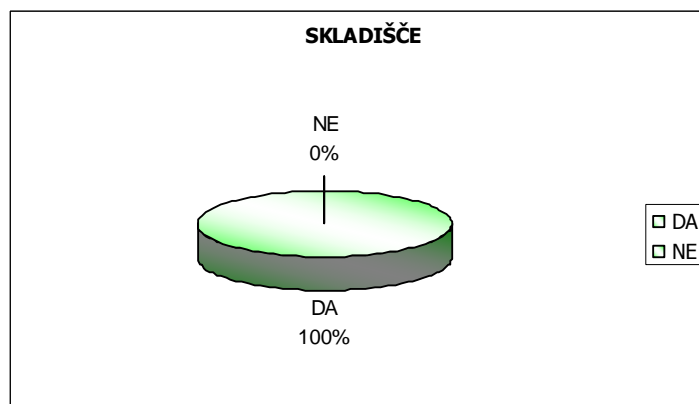
14 vprašanih ali 93,3% anketiranih je odgovorilo, da prevladujejo dobri odnosi. 1 oseba ali 6,7 % anketiranih meni drugače.

Odgovori na to vprašanje me niso presenetili, a glede na prejšnje vprašanje, ali imate s sodelavci dobre medsebojne odnose, kjer so vsi anketirani odgovorili pozitivno je v tem odgovoru razlika jasna. Dejstvo pa je, da je vodstvo le vodstvo in ne sodelavci, zato odnosi med vodstvom niso najboljši.

16. ALI MENITE, DA JE V PODJETJU POMEMBNO TIMSKO DELO?

Graf 31: Ali menite, da je v podjetju pomembno timsko delo

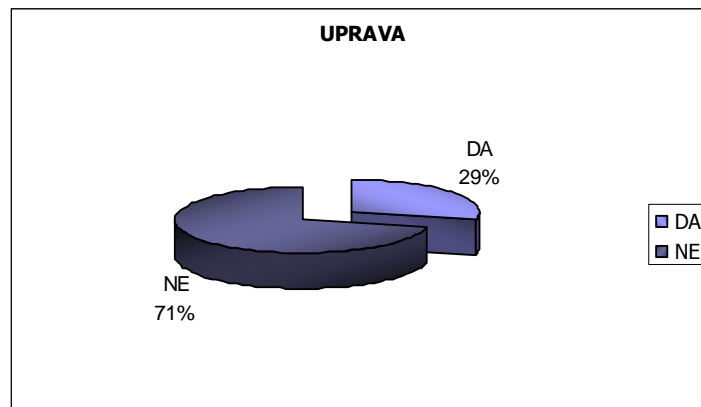
Na upravi jih je na to vprašanje 93,3% odgovorilo pritrdilno, 6,7% vprašanih pa jih meni, da v podjetju ni pomembno timsko delo.



Graf 32: Ali menite, da je v podjetju pomembno timsko delo

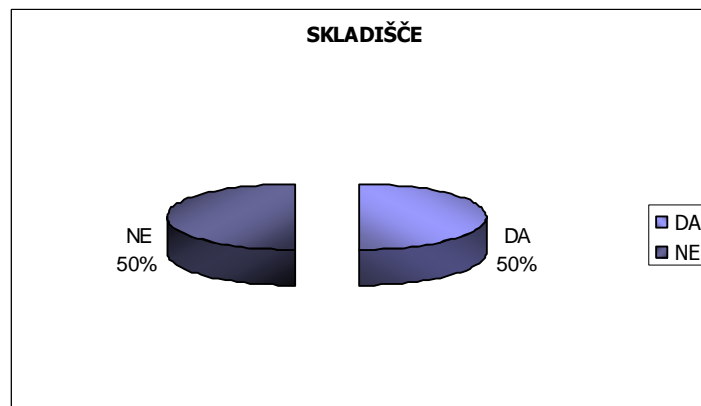
V skladišču so na vprašanje ali je v podjetju pomembno timsko delo vsi anketirani odgovorili pritrdilno.

Primerjava tega vprašanja se mi zdi zanimiva, saj je skladišče že pri osmem vprašanju složnejše pri opravljanju svojih nalog kot na upravi, tako tudi menijo, da je timsko delo zelo pomembno.

17. ALI IMATE V PODJETJU REALNE MOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE?

Graf 33: Ali imate v podjetju realne možnosti za napredovanje

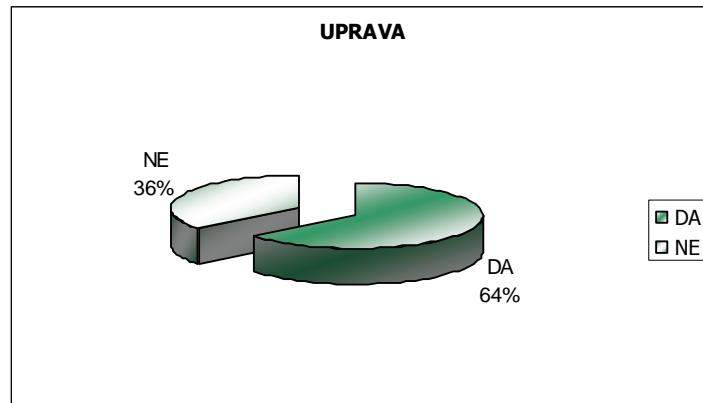
Na upravi zaposleni menijo, da v 71% nimajo realnih možnosti za napredovanje v podjetju. 29% jih meni, da te možnosti so.



Graf 34: Ali imate v podjetju realne možnosti za napredovanje

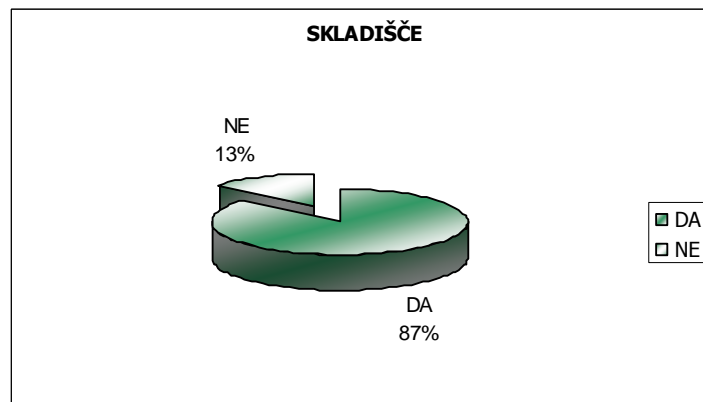
Anketirani v skladišču so pri tem vprašanju neopredeljeni, saj jih polovica meni da obstajajo realne možnosti za napredovanje, polovica jih meni, da te možnosti ni.

Na vprašanje, ali imajo v podjetju realne možnosti za napredovanje anketiranci, bolj kot ne, ne verjamejo, da lahko to pričakujejo.

18. STE ZADOVOLJNI Z DOSEDANJIM OSEBNIM RAZVOJEM V PODJETJU?

Graf 35: Ste zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju

Iz grafa je razvidno, da 64,5% anketiranih pravi, da je zadovoljno z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju. 35,5% z osebnim razvojem ni zadovoljnih.

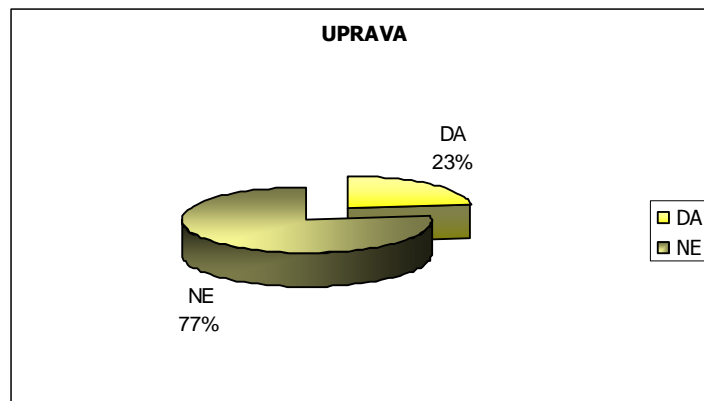


Graf 36: Ste zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju

86,7% anketiranih je zadovoljno z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju, 13,3% anketiranih meni, da osebni razvoj ni zadovoljiv.

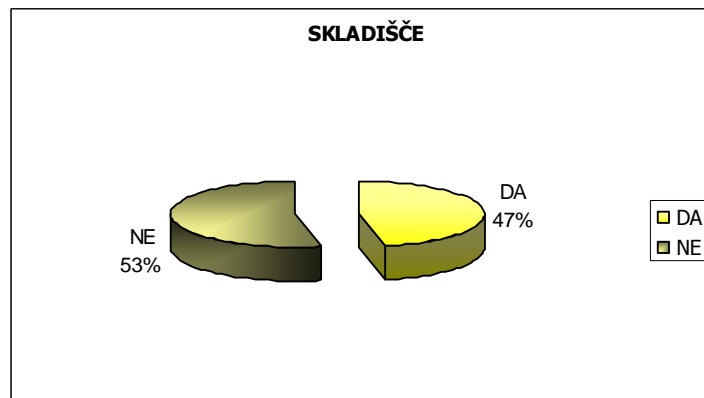
Kar se tiče zadovoljstva z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju je primerjava zopet pokazala, da so v anketirani v skladišču bolj zadovoljni z osebnim razvojem.

19. ALI IMATE OBČUTEK, DA SO V PODJETJU ZINTERESIRANI ZA VAŠO NADALJNJO KARIERO IN CILJE, KI JIH IMATE?



Graf 37: Ali imate občutek, da so v podjetju zainteresirani za vašo nadaljnjo kariero in cilje, ki jih imate

22,6% anketiranih ima občutek, da so v podjetju zainteresirani za njihovo nadaljnjo kariero in cilji, ki jih imajo, vendar je kar 77,4% tistih, ki ima o tem slab občutek.

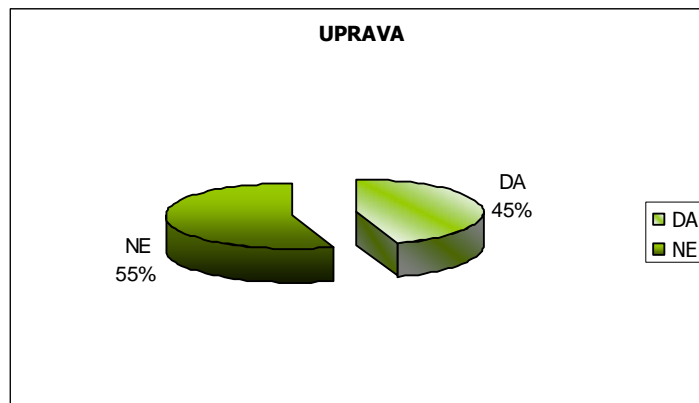


Graf 38: Ali imate občutek, da so v podjetju zainteresirani za vašo nadaljnjo kariero in cilje, ki jih imate

46,7% anketiranih jih je na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, 53,3% anketiranih ima o tem slab občutek.

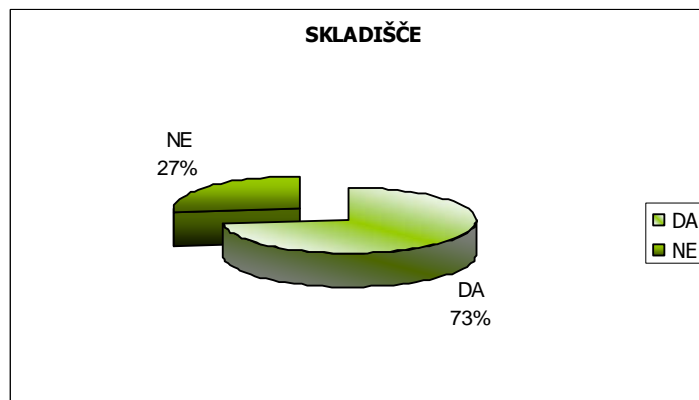
Na upravi imajo slabši občutek, da v podjetju niso zainteresirani za njihovo nadaljnjo kariero kot pa v skladišču. Na upravi je odstotek negativnega odgovora večji za 24,1% kot v skladišču.

20. ALI STE V PODJETJU NAGRAJENI ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO?



Graf 39: Ali ste v podjetju nagrajeni za dobro opravljeno delo

Namen tega vprašanja je bilo ugotoviti, ali so anketirani nagrajeni za dobro opravljeno delo. Odgovori so pokazali, da 55,2% anketiranih ni nagrajenih za dobro opravljeno delo, nagrajenih pa je 44,8% anketiranih.

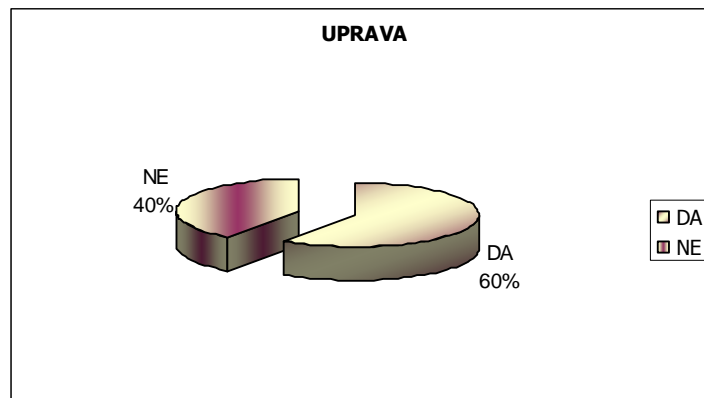


Graf 40: Ali ste v podjetju nagrajeni za dobro opravljeno delo

Namen tega vprašanja je bilo ugotoviti, ali so v skladišču nagrajeni za dobro opravljeno delo. Tako je 73,3 anketiranih odgovorilo, da so za dobro opravljeno delo nagrajeni. 26,7% pa da ne.

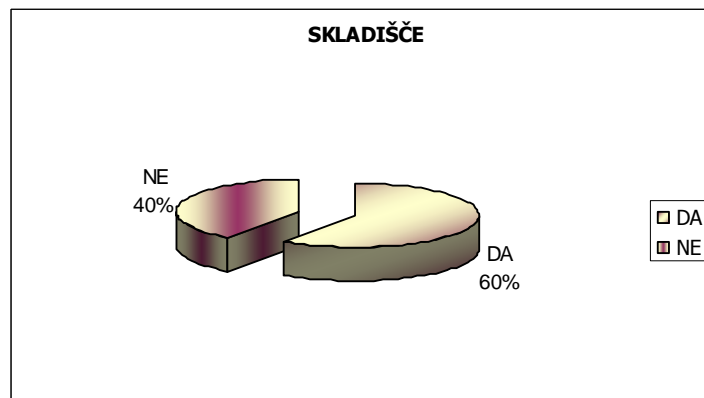
Glede nagrajevanja za dobro opravljeno delo v podjetju je v skladišču večji odstotek tistih, ki so nagrajeni kot na upravi. Na upravi jih več kot polovica meni, da za svoje dobro opravljeno delo niso nagrajeni.

21. STE ZADOVOLJNI S PLAČO, KI JO PREJEMATE?



Graf 41: Ste zadovoljni s plačo, ki jo prejimate

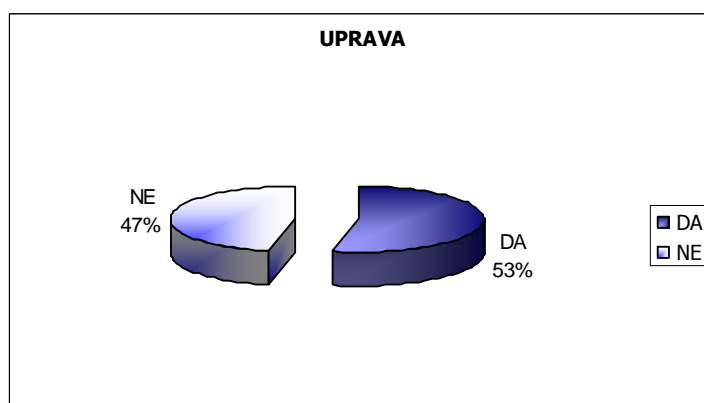
Ko sem zaposlene vprašala, kako so zadovoljni s plačo, ki jo prejema sem dobila naslednje odgovore; 60% anketiranih je zadovoljnih, 40% jih ni zadovoljnih s svojo plačo.



Graf 42: Ste zadovoljni s plačo, ki jo prejimate

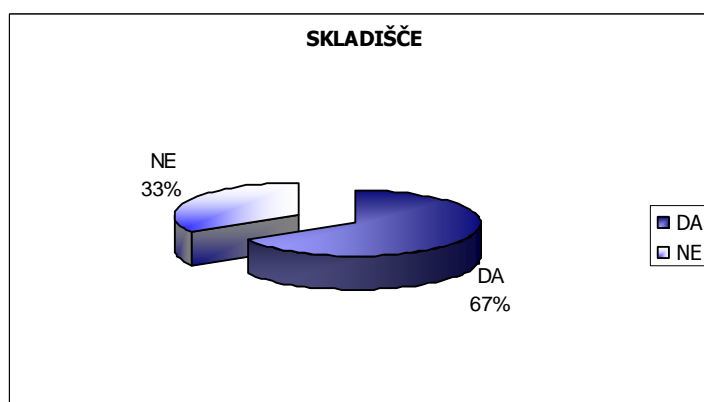
Odgovori na to vprašanje so bili: 60% vprašanih je odgovorilo, da so zadovoljni s svojo plačo, ki jo prejema, medtem ko je 40% vprašanih odgovorilo, da niso zadovoljni s svojo plačo.

Iz primerjave je razvidno, da je zadovoljstvo glede plače, ki jo prejema anketiranih tako na upravi kot v skladišču na isti ravni. Tako na upravi kot v skladišču so s svojo plačo zadovoljni v istem odstotku.

22. SE VAM ZDI PLAČA ENAKOVREDNA RAVNI PLAČ NA TRGU?

Graf 43: Se vam zdi plača enakovredna ravni plač na trgu

Anketirani so na vprašanje, ali se vam zdi plača enakovredna ravni plač na trgu odgovorili s 53,3% z da in 46,7% z ne.

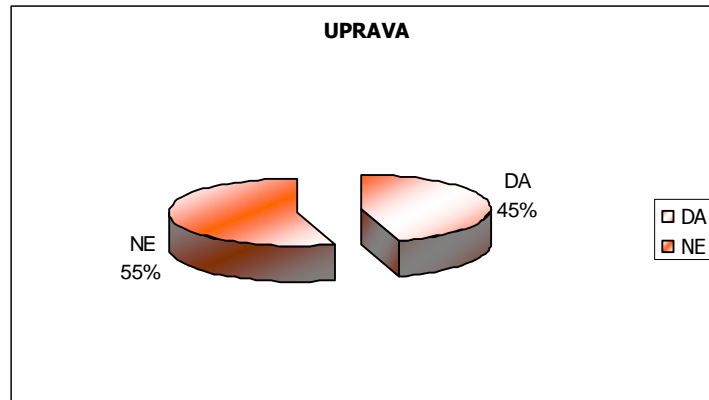


Graf 44: Se vam zdi plača enakovredna ravni plač na trgu

Iz grafa je razvidno, da se 66,7% anketiranim zdi plača enakovredna ravni plač na trgu, 33,3% pa se s vprašanjem ne strinja.

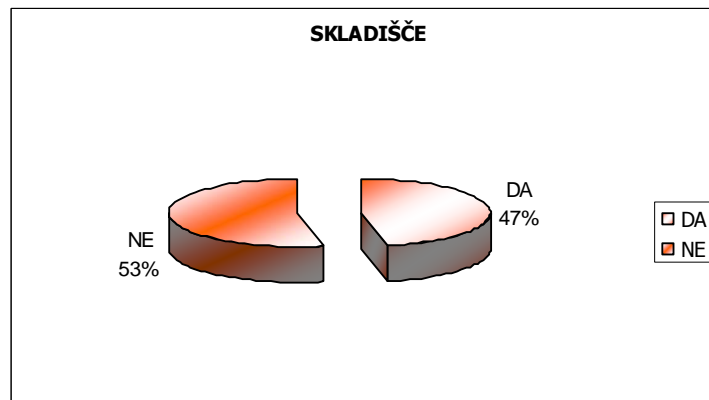
Kar se tiče enakovrednosti ravni plač na trgu in dejanskimi plačami anketiranih v podjetju so v skladišču bolj zadovoljni in sicer za 13,4%.

23. SE VAM ZDI, DA STE Z DELOM, KI GA OPRAVLJATE PREOBREMENJENI?



Graf 45: Se vam zdi, da ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni

Na to vprašanje sem pričakovala bolj enotne odgovore, vendar je 54,8% anketiranih odgovorilo, da z delom, ki ga opravljajo niso preobremenjeni, 45,2% pa da so. Zato sama sklepam, da naloge niso dobro razdeljene med zaposlene.

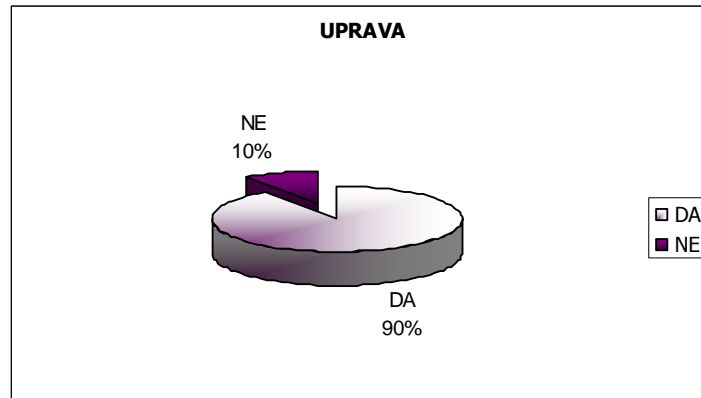


Graf 46: Se vam zdi, da ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni

Odgovori na vprašanje ali ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni so dali naslednje rezultate: 53,3%, da niso preobremenjeni, 46,7% da so preobremenjeni.

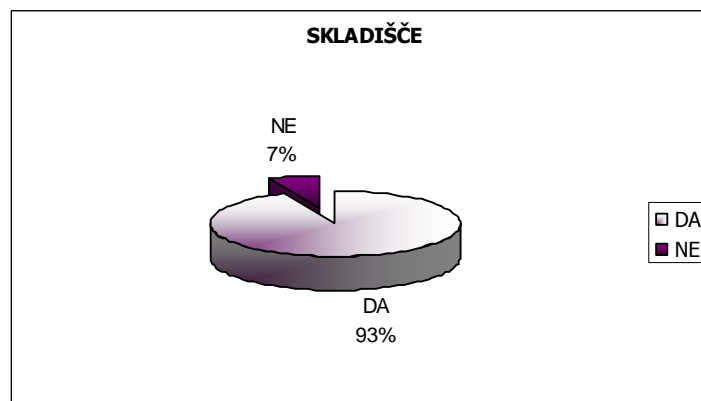
Podani odgovori nam kažejo, da je kar polovica zaposlenih na upravi in v skladišču ni preobremenjenih z delom, ki ga opravljajo, kar lahko pomeni da naloge niso enakovredno porazdeljene ali pa zaposleni svoje delo z užitkom opravljajo in se ne čutijo preobremenjene.

24. ALI STE PRIPRAVLJENI ZA DODATEN NAPOR, KADAR OD VAS TO ZAHTEVA DELO OZ. VAŠ VODJA?



Graf 47: Ali ste pripravljeni za dodaten napor, kadar od vas to zahteva delo oz. vaš vodja

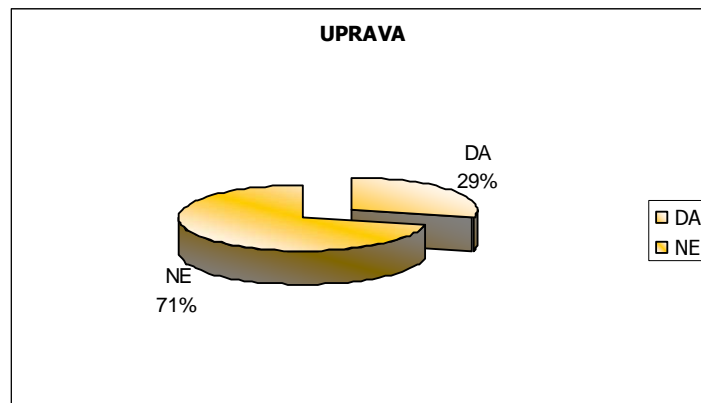
Na vprašanje ali ste pripravljeni za dodaten napor, kadar od vas to zahteva delo oziroma vaš vodja jih 90,3% odgovarja, da so pripravljeni. Le 9,7% jih ni pripravljen za dodaten napor.



Graf 48: Ali ste pripravljeni za dodaten napor, kadar od vas to zahteva delo oz. vaš vodja

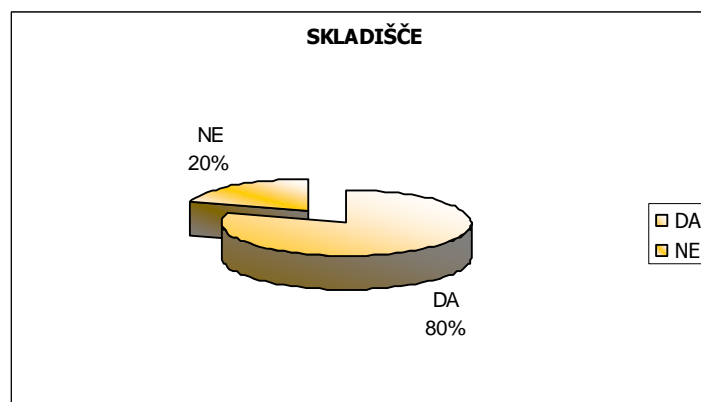
Na dodaten napor, kadar od njih to zahteva delo oziroma njihov vodja je v skladišču pripravljenih kar 93,3 vseh anketiranih. Le 6,7% jih za to ni pripravljenih.

Glede na to, da smo že ugotovili, da zaposleni na upravi in v skladišču z delom niso preobremenjeni jih je večina oziroma skoraj vsi pri tem vprašanju odgovorilo, da so pripravljeni za dodaten napor pri delu.

25. STE ZA DODATNO DELO POSEBEJ STIMULIRANI?

Graf 49: Ste za dodatno delo posebej stimulirani

Več kot 70% anketiranih ni posebej stimuliranih za dodatno delo, le 29% je tistih, ki so stimulirani.

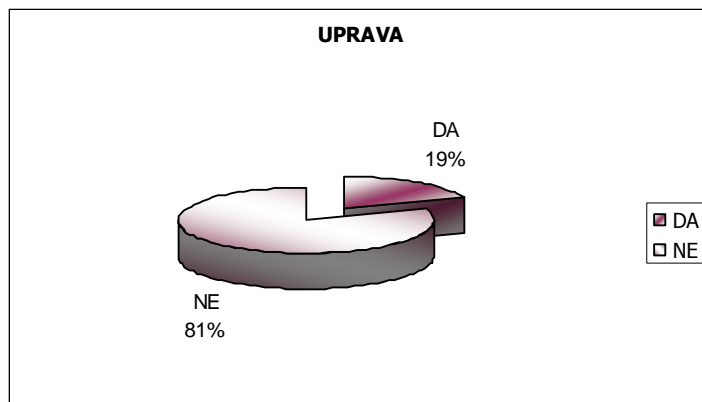


Graf 50: Ste za dodatno delo posebej stimulirani

Za dodatno delo je v skladišču posebej stimuliranih 80% vseh anketiranih, le 20% jih ni.

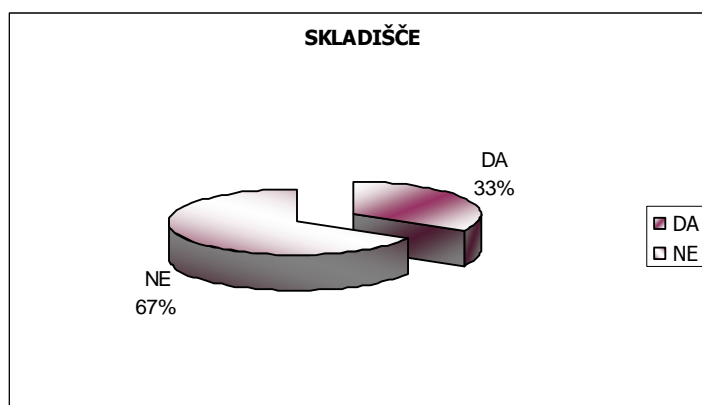
Primerjava tega vprašanja se mi zdi zelo zanimiva, ker je pokazala velike razlike v odgovorih. V skladišču je kar 80% tistih, ki so dodatno stimulirani, na upravi pa kar 71% tistih, ki ni stimuliranih, kljub temu pa so še vedno pripravljene na dodatni napor pri delu.

26. ALI MENITE, DA SE V VAŠEM PODJETJU Z VSEMI ZAPOSLENIMI RAVNA ENAKO?



Graf 51: Ali menite, da se v vašem podjetju z vsemi zaposlenimi ravna enako

Odgovori na to vprašanje so bili naslednji: 19,4% jih meni, da se v podjetju z vsemi zaposlenimi ravna enako. Kar 80,6% pa jih meni, da se za zaposlenimi ne ravna enako.

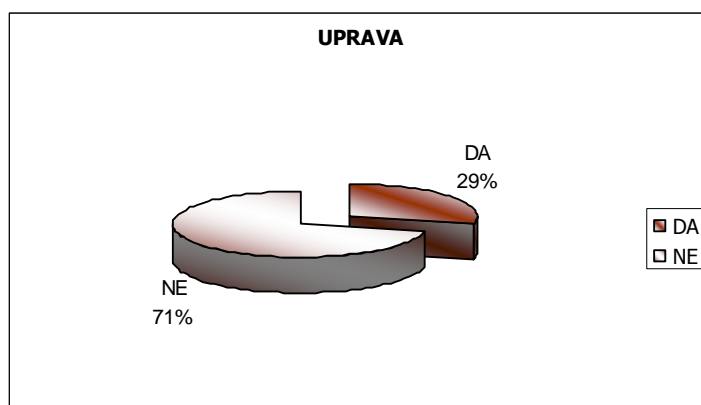


Graf 52: Ali menite, da se v vašem podjetju z vsemi zaposlenimi ravna enako

Vprašanje je podalo naslednje odgovore: 66% jih meni, da se v podjetju ne ravna enako z vsemi zaposlenimi, 33,3% jih meni nasprotno.

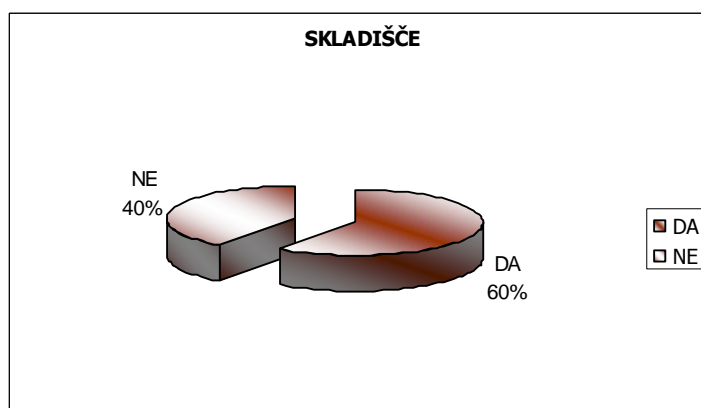
V obeh oddelkih, tako upravi in skladišču menijo, da se v podjetju z vsemi zaposlenimi ne ravna enako. Odstotek negativnih odgovori je visok.

27. ALI VAS VODSTVO PODJETJA SEZNANJA Z IDEJAMI IN INFORMACIJAMI O RAZVOJU PODJETJA?



Graf 53: Ali vas vodstvo podjetja seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja

Anketiranci so na to vprašanje odgovorili, da jih vodstvo podjetja ne seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja z 71%, 29% anketiranih ve za te informacije.

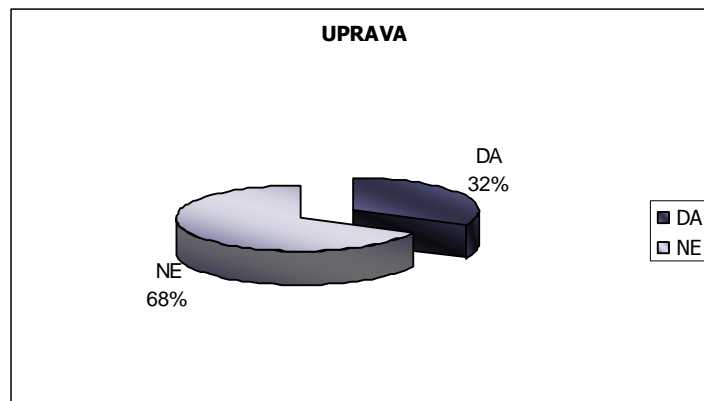


Graf 54: Ali vas vodstvo podjetja seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja

V skladišču vodstvo anketirane v 60% seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja, le 40% tega podatka ne ve.

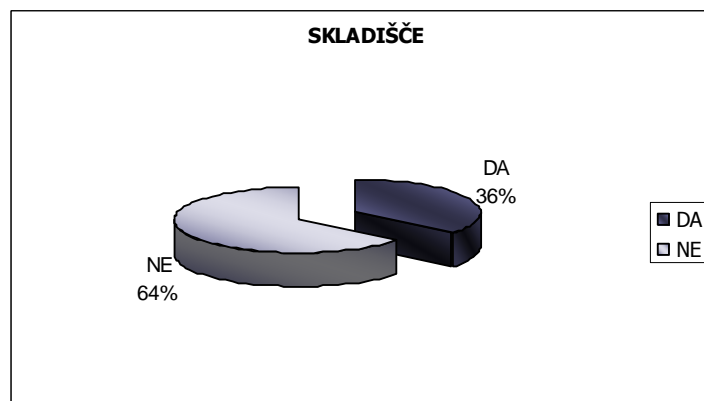
Primerjava tega vprašanja nam pokaže velike razlike. 60% anketiranih v skladišču je seznanjenih z idejami in informacijami o razvoju podjetja, medtem ko na upravi 71% anketiranih o teh idejah in informacijah o razvoju ne ve nič.

28. ALI IMATE REDNE SESTANKE NA KATERIH VAS VODSTVO SEZNANJA O NOVOSTIH, PROBLEMIH POSLOVANJA?



Graf 55: Ali imate redne sestanke na katerih vas vodstvo seznanja o novostih, problemih poslovanja

Po grafu sodeč anketirani nimajo rednih sestankov, na katerih jih vodstvo seznanja o novostih, problemih poslovanja (67,7%), 32,3% se sestankov udeležuje oziroma sestanke ima.

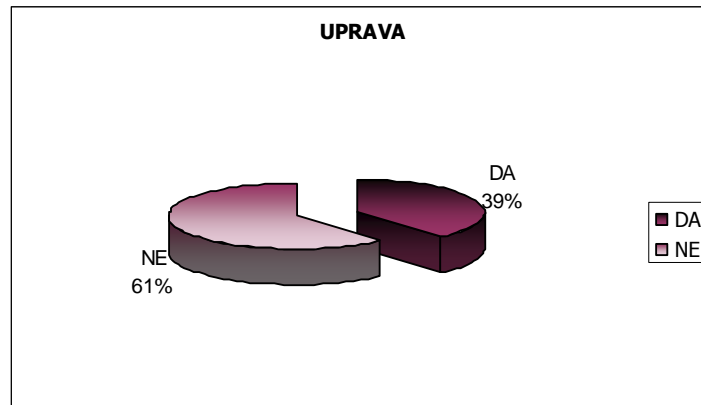


Graf 56: Ali imate redne sestanke na katerih vas vodstvo seznanja o novostih, problemih poslovanja

Glede na prikazan graf v skladišču 64,3% anketiranih nima rednih sestankov, 35,7% se sestankov udeležuje oziroma sestanke ima.

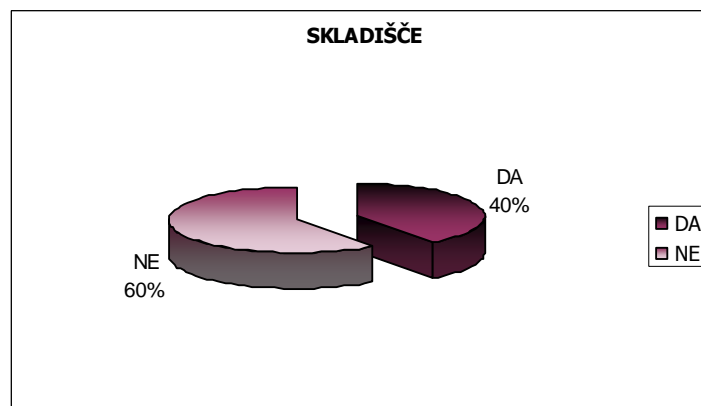
Odgovori, ki smo jih dobili na to vprašanje, so zelo podobni, razlika v odstotkih je zelo majhna. Pri obeh oddelkih je najpogostejši odgovor, da nimajo rednih sestankov na katerih bi jih vodstvo seznanjalo o novostih, problemih poslovanja.

29. VAS JE STRAH PRED IZGUBO ZAPOSLOTITVE?



Graf 57: Vas je strah pred izgubo zaposlitve

Na vprašanje, strah pred izgubo zaposlitve sem dobila naslednje rezultate: 61,6% se ne boji izgube, pri 38,7% pa je strah prisoten.

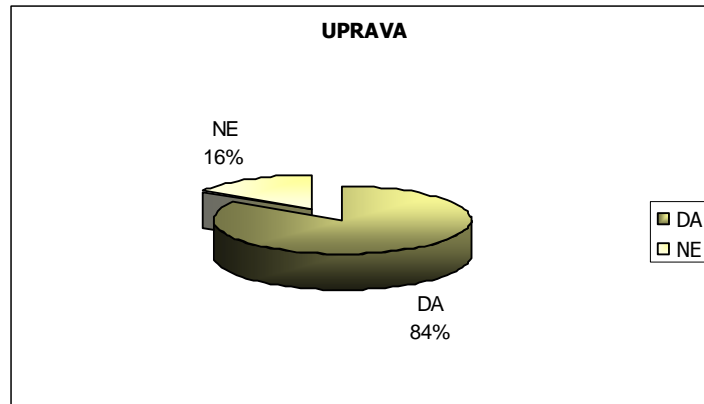


Graf 58: Vas je strah pred izgubo zaposlitve

Odgovori na to vprašanje so sledeči: 60% se ne boji izgube zaposlitve, pri 40% je strah prisoten.

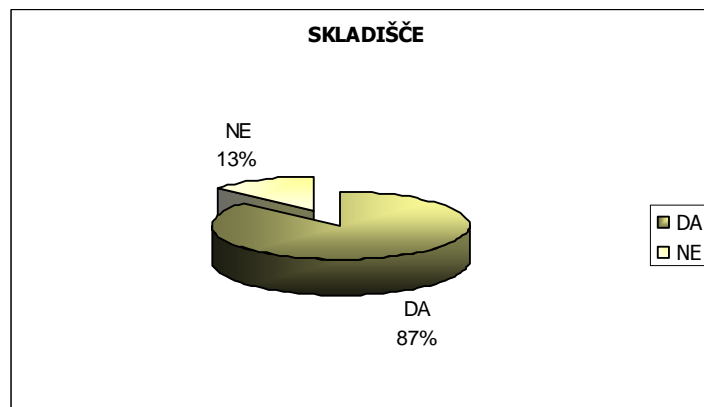
Na vprašanje, ali vas je strah pred izgubo zaposlitve jih je več kot polovica anketiranih odgovorila, da strah ni prisoten.

30. ALI SI V ČASU BOLEZNI OZ. POŠKODBE UPATE ITI NA BOLNIŠKI STALEŽ?



Graf 59: Ali si v času bolezni oz. poškodbe upate iti na bolniški stalež

Iz grafa je razvidno, da se 83,9% anketiranih ne boji v času bolezni oz. poškodbe iti na bolniški stalež, le 16,1% se jih ne upa.

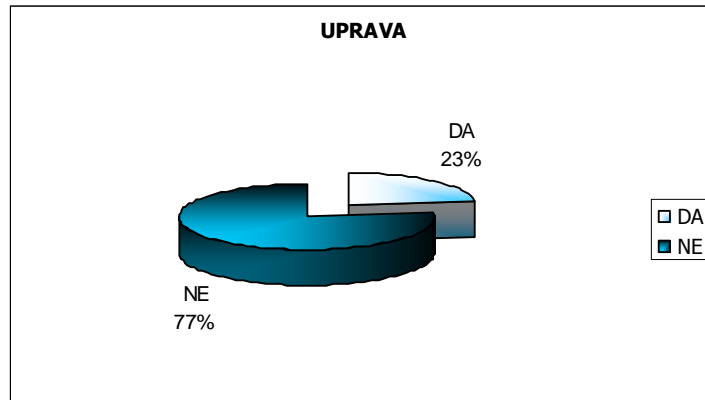


Graf 60: Ali se v času bolezni oz. poškodbe upate iti na bolniški stalež

Iz grafa lahko razberemo, da se 86,7% anketiranih ne boji iti v času bolezni ali poškodbe na bolniški stalež. 23,3% anketiranih se boji iti na bolniški stalež.

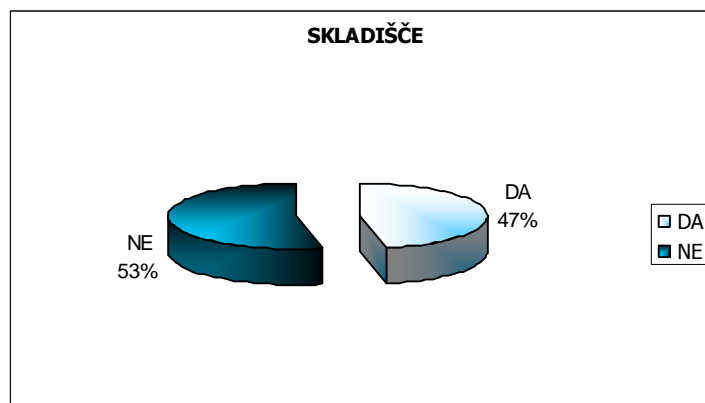
V času bolezni oziroma poškodbe se anketirani ne bojijo iti na bolniški stalež, le v skladišču je odstotek tistih, ki se ne upa iti, malo večji kot na upravi.

31. VAS JE V TEM PRIMERU, STE NA BOLNIŠKEM STALEŽU, STRAH PRED IZGUBO ZAPOSLITVE?



Graf 61: Vas je v tem primeru, ste na bolniškem staležu, strah pred izgubo zaposlitve

Tudi v tem primeru anketirane na upravi, ni strah pred izgubo zaposlitve, v 76,7 odstotkih, Celo odstotek, da jih je strah je manjši kot pri prejšnjem podobnem vprašanju.

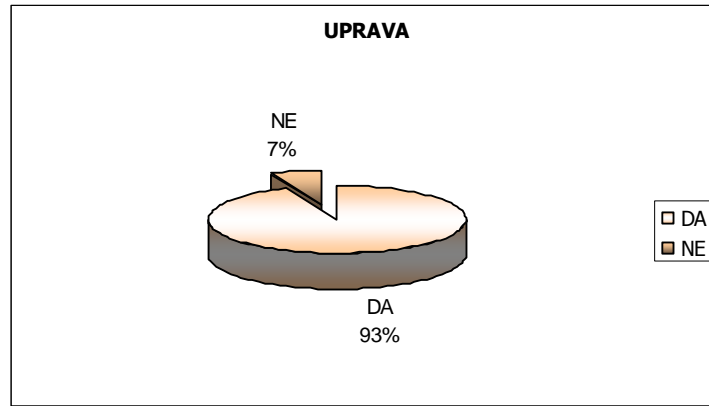


Graf 62: Vas je v tem primeru, ste na bolniškem staležu, strah pred izgubo zaposlitve

Glede na prejšnje vprašanje in prepričljiv odgovor, je pri tem odgovoru čutiti dvom. Skoraj polovica 46,7% jih odgovarja, da jih je strah pred izgubo zaposlitve, če koristijo bolniški stalež.

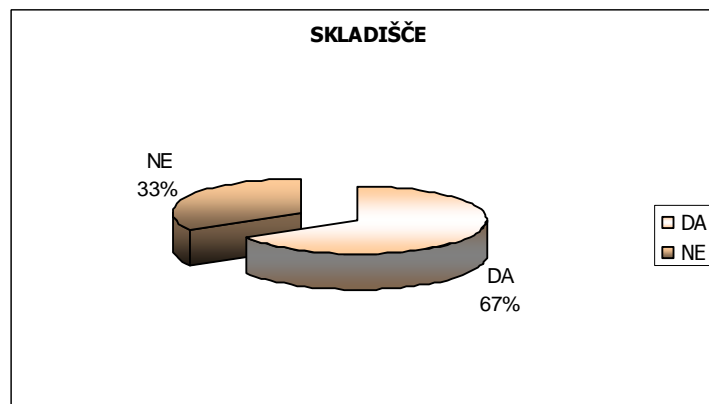
Na rezultate vprašanja, ali vas je v primeru, da koristite bolniški stalež, strah pred izgubo zaposlitve sklepam, da je v skladišču manj koriščenja bolniškega staleža. Zaposleni verjetno koristijo bolniški stalež le v izjemnih primerih.

32. STE ZADOVOLJNI Z DELOVNIM ČASOM, KI GA IMATE? ALI LAHKO DELOVNE OBVEZNOSTI USKLADITE Z ZASEBNIM IN DRUŽINSKIM ŽIVLJENJEM?



Graf 63: Ste zadovoljni z delovnim časom, ki ga imate? Ali lahko delovne obveznosti uskladite z zasebnim in družinskim življenjem

Zaposleni na upravi so zelo zadovoljni z delovnim časom, ki ga imajo. Ki ga imajo. Vam, da imajo gibljiv delovni čas, ki si ga lahko sami prilagajajo, zato tudi visok odstotek (93,5%) zadovoljnih.

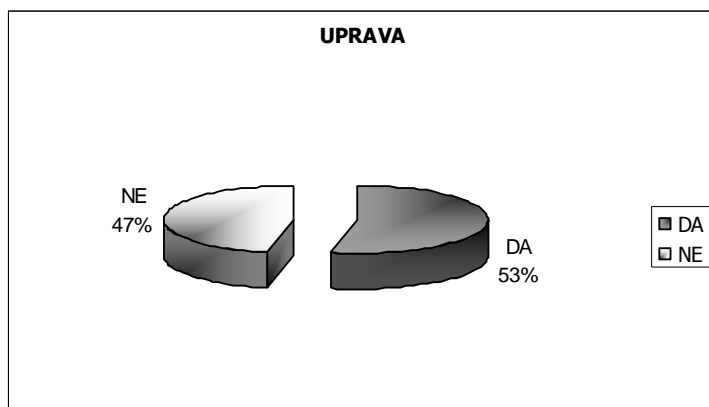


Graf 64: Se zadovoljni z delovnim časom, ki ga imate? Ali lahko delovne obveznosti uskladite z zasebnim in družinskim življenjem

Zaposleni v skladišču niso tako zadovoljni z delovnim časom, ki ga imajo. Njihov delovni čas je dvoizmenski, ki je točno določen, zato tudi odstotek 66,7% nezadovoljnih.

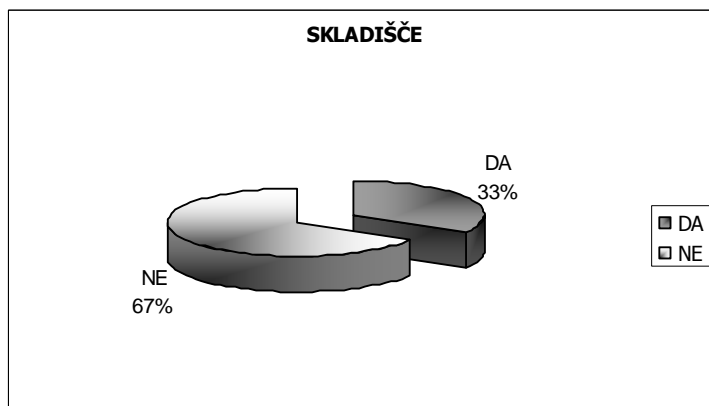
Razlika med oddelkoma je zelo očitna, saj so na upravi zelo zadovoljni z delovnim časom, ki ga imajo ter lahko delovne obveznosti usklajujejo z zasebnim in družinskim življenjem. V skladišču svoje obveznosti težje usklajujejo, predvsem zaradi dvoizmenskega dela.

33. ALI KULTURA IN KLIMA V PODJETJU VPLIVATA NA VAŠE DELO S STRANKAMI?



Graf 65: Ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami

Vprašanje ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami je dalo naslednje rezultate: 53,3% jih meni, da vpliva; 46,7% pa jih meni, da ne vpliva na delo s strankami.

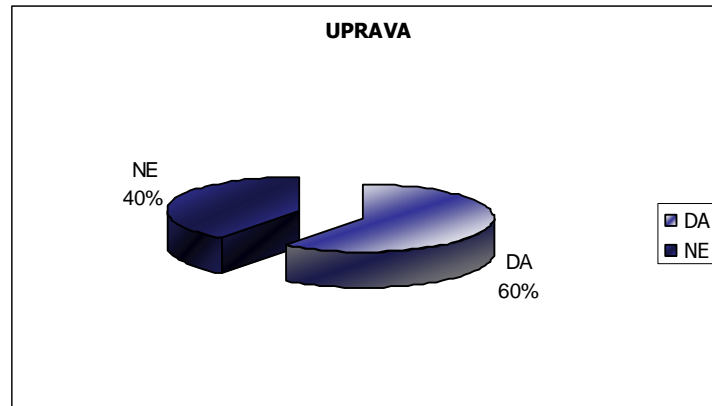


Graf 66: Ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami

Vprašanje ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami je dalo naslednje rezultate: 66,7% jih meni, da vpliva; 33,3% pa jih meni, da ne vpliva na delo s strankami.

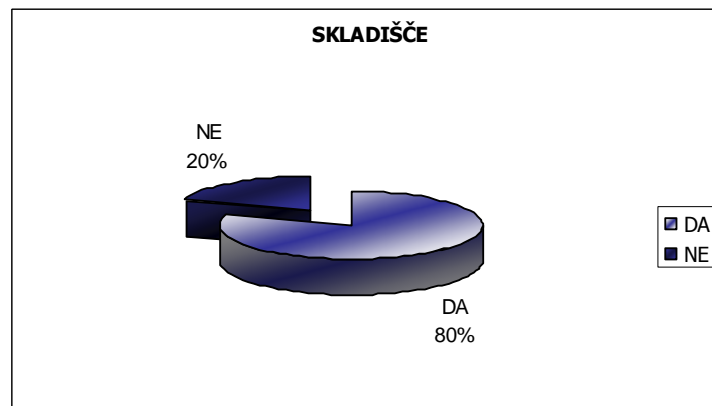
Anketiranci na vprašanje, ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami, odgovarjajo pritrdilno.

34. ALI LAHKO POTRDITE, DA STA ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V VAŠEM PODJETJU USTREZNI/DOBRI?



Graf 67: Ali lahko potrdite, da sta organizacijska kultura in klima v vašem podjetju ustrezni/dobri?

Na upravi anketiranci potrjujejo (60%), da sta organizacijska kultura in klima v njihovem podjetju ustrezni/dobri.



Graf 68: Ali lahko potrdite, da sta organizacijska kultura in klima v vašem podjetju ustrezni/dobri?

80% anketiranih odgovarja, da sta organizacijska kultura in klima v njihovem podjetju ustrezni oziroma dobri.

Na zadnje vprašanje tako na upravi kot skladišču anketiranci potrjujejo tezo, da sta organizacijska kultura in klima v podjetju ustrezni oziroma dobri.

7. UGOTOVITVE

Rezultati merjenja organizacijske kulture in organizacijske klime imajo pomembno funkcijo, ko raziskujemo ali pojasnjujemo možne vzroke za uspešno ali pa morda neuspešno delovanje podjetja. A podlagi vprašalnika in postavljenih hipotez sem prišla do naslednjih rezultatov:

- Predpostavljamo, da so odnosi med zaposlenimi dobri

Hipoteza **je potrjena**

Vprašanje, ali imajo s sodelavci dobre medsebojne odnose je pokazalo, da imajo vsi zaposleni dobre odnose. Le pri odnosu vodstvo in zaposleni se nekaterim zaposlenim ne zdi, da prevladujejo dobri odnosi, vendar so rezultati še vedno zadovoljivi.

- Predpostavljamo, da sta najboljša kultura in klima v pretežno moškem kolektivu

Hipoteza **je potrjena**

Pretežno moški kolektiv je v veleprodajnem skladišču, kjer so nam odgovori potrdili mojo hipotezo. Zaposleni v skladišču imajo dobre odnose tako s sodelavci kot vodstvom. Za vse je pomembno timsko delo, kar na upravi ne menijo vsi. Bolj so zadovoljni z osebnim razvojem v podjetju ter tudi vodstvo jih bolj seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja kot zaposlene na upravi.

- V podjetju Anonimnež d.o.o. organizacijska klima ni na zadovoljivi ravni, predvsem na področju nagrajevanja in razvoja kariere

Hipoteza **je delno potrjena**

Zaposleni v podjetju menijo, da nimajo realnih možnosti za napredovanje, a so vseeno zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju. A že pri naslednjem vprašanju menijo, da v podjetju, kjer so zaposleni niso zainteresirani za njihovo nadaljnjo kariero. Pri nagrajevanju za dobro opravljeno delo oziroma stimulaciji za dodatno delo pa so v skladišču bolj zadovoljni kot zaposleni na upravi.

- Predpostavljamo, da so zaposleni na delovnem mestu preobremenjeni

Hipoteza **ni potrjena**

Hipotezo so nam ovrgli odgovori, kot je na primer, ali ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni in ali ste pripravljeni na dodaten napor, kadar od vas to zahteva delo oziroma vaš vodja.

8. PREDLOGI

Z anketnim vprašalnikom smo naredili korak k boljšemu razumevanju organizacijske kulture in organizacijske klime v podjetju. Pridobili smo vrsto pomembnih podatkov in ugotovili »stanje« v podjetju Anonimnež d.o.o.. Iz odgovorov se da izluščiti nekatera stališča in vrednote zaposlenih. Tako lahko vodstvu podamo usmeritve, na podlagi le teh pa se lahko odločijo za nadaljnje aktivnosti v smeri izboljšanja dimenzij organizacijske klime in krepitvi vrednot, ki pa so temelj za dobro organizacijsko kulturo.

Vendar pa bi vodstvu podjetja predlagala, da za sprejemanje konkretnih odločitev izvede novo raziskavo in zajame vse oddelke v podjetju, katere rezultati bi imeli večjo veljavnost. Zanesljive podatke lahko pridobijo tudi z letnimi, polletnimi razgovori in pozornim opazovanjem obnašanja zaposlenih.

Vseeno pa lahko vodstvu podjetja podam nekatere usmeritve za katere bi veljalo razmisliti in bi jih postopoma uvajali v podjetju. V podjetju prevladuje razmeroma mlad kader, ki v podjetje prinaša nove in sveže ideje, zato je pomembno, da so zaposleni med seboj povezani ter da se učijo eden od drugega.

Nagrajevanje je v podjetju Anonimnež d.o.o. ena izmed slabše ocenjenih kategorij. Na upravi zaposleni niso posebej nagrajeni oziroma stimulirani za dodatno delo. Delo, ki ga opravljajo je bolj stresno in odgovorno, zato menim, da bi svoje zaposlene, za odlično opravljeno delo lahko tudi nagradili. Kljub temu, pa bi morali v podjetju postaviti cilje in standarde za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih. Kajti merjenje uspešnosti služi kot osnova za napredovanje in prerazporejanje zaposlenih, zato bi morala biti merila točno določena.

Vodstvu predlagam, da pri vseh zaposlenih upošteva enaka merila za nagrajevanje. Seveda pa je pomembno, da vodja ocenjuje dobro opravljeno delo zaposlenega, in ne zaposlenega kot osebo, ki delo opravlja. Tako bodo zaposleni dobili zaupanje v pravično ocenjevanje in bodo vedeli, kaj je potrebno storiti, da bi bili deležni nagrade.

Denarne nagrade so izjemno pomembno sredstvo motiviranja zaposlenih, svoj največji učinek pa dosežejo ob sočasni uporabi z nedenarnimi nagradami (Mihalič, 2010).

Zaposleni v podjetju ocenjujejo tudi, da kriteriji za **napredovanje** niso jasno določeni, poleg tega so nezadovoljni, ker vodstvo ni zainteresirano za njihovo nadaljnjo kariero. Menijo, da so v podjetju tudi takšni zaposleni, ki svojega dela ne obvladajo.

Predlagam, da se uvede jasen sistem napredovanja, pri katerem je jasno določeno, kateri zaposleni lahko napreduje. Potrebno je skrbeti, do so zaposleni zadovoljni pri svojem delu, in da se čutijo koristne in pomembne, zato je potrebno sprožiti aktivnosti k natančnemu spremljanju in načrtovanju kariere vsakega zaposlenega. Možnost napredovanja na najzahtevnejša dela pa morajo seveda imeti tisti z nadpovprečnimi rezultati. Omogočiti jim je torej potrebno, navpično in vodoravno

napredovanje ter za glavno merilo pri napredovanju postaviti delovno uspešnost in sposobnost zaposlenega. Potrebno pa je poudariti, da ima podjetje glede na svojo velikost podjetja majhno število zaposlenih, kjer so vsa delovna mesta zasedena. Vendar kaj hitro se lahko zgodi nepričakovano napredovanje, ko se kako delovno mesto sprosti iz nepredvidenih razlogov.

Prav tako je bil v podjetju Anonimnež d.o.o. slabše ocenjen kriterij **poznavanja poslanstva, vizije in ciljev** podjetja v katerem vodstvo nosi odgovornost glede pretoka pravih informacij, ki preprečujejo obrekovanje in širjenje napačnih govoric. Zaposleni morajo čutiti, da vodstvo podjetja z njimi odkrito razpravlja o pomanjkljivostih in težavah v podjetju ter ciljnih za nadaljnji razvoj. Zaposlene je potrebno vključiti tako, da tudi sami lahko predlagajo svoje ideje in vizije. Tako se zaposleni bolje razumejo in cilje podjetja sprejemajo za svoje.

Učinkovit pretok informacij skozi organizacijo je mogoč takrat, ko deluje stabilno, zanesljivo, ponovljivo in ciljno usmerjeno, to pa je takrat, kadar njena organizacijska kultura omogoča ustrezno odzivanje na spremembe v okolju. V prenesenem pomenu lahko rečemo, da ima organizacija dobro presnovo (Ovsenik, 2011).

V podjetju čutim tudi problem slabe **komunikacije** med oddelki, saj zaposleni ne vedo, kaj se dogaja drugje v podjetju. Tako na upravi kot v skladišču zaposleni menijo, da jih vodstvo premalo seznanja z informacijami o razvoju podjetja in pogrešajo skupne sestanke, kjer bi jih vodstvo seznanilo o novostih in problemih poslovanja podjetja.

Predlagam, da vodje oddelkov pripravljajo mesečno poročila o rezultatih, uspehih in načrtih svojega oddelka, ki ga lahko predstavijo na sestankih, jih objavijo na oglasnih deskah ali pa jih predstavijo v okviru elektronske komunikacije. Tako se bodo zaposleni počutili del celotnega podjetja in glede na primerjavo rezultatov drugih oddelkov se bodo trudili za izboljšavo svojega, kar bo pripomoglo k uspešnosti celotnega podjetja.

V okviru preučevanja organizacijske kulture in organizacijske klime sem izbrala najbolj pereče dimenzije organizacijske klime in podala predloge za njihovo izboljšavo. Vendar pa ne gre zanemariti preostale dimenzije, saj se brez stalnega nadzorovanja in spremljanja ostalih dimenzij, ocena teh lahko hitro poslabša.

Anketirani so na vprašanje ali vodja upošteva vaše mnenje, dvome in vaše ideje in ali ste pohvaljeni, če ste pri svojem delu ali idejah uspešni pokazali jasno zadovoljstvo, kar je zelo pozitivno. To pomeni, da so lahko pri svojem delu samostojni, da lahko sprejemajo odločitve povezane z delom sami in poleg tega dobijo še spodbudo s strani njihovega vodje in so pohvaljeni.

Lahko rečem, da je razlika med upravo in skladiščem tudi v tem, da je narava dela na upravi na ravni intelektualnega dela in pri vprašanju, če se v podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni lahko razumemo razliko v odgovorih ravno v tem. V skladišču si med seboj pomagajo, prevladuje fizično delo in način dela je timsko delo. Na upravi pa samostojno, intelektualno delo.

Dober anketni vprašalnik pa mora vsebovati tudi skrita, lahko bi rekla prikrita vprašanja s pomočjo katerih lahko ugotovimo, če so anketiranci realno odgovarjali na vprašanja. S pomočjo prikritega vprašanja sem želela ugotoviti, če so podani

odgovori resnični. V anketnem vprašalniku so anketiranci odgovorili, da v obravnavanem podjetju nimajo možnosti za napredovanje, ker pa sem z naslednjim vprašanjem želela ugotoviti resničnost podatkov, sem ponovila vprašanje, vendar sem ga zastavila malo drugale. Pri vprašanju, ali ste zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju, se je večina strinjala, da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Če bi bili podatki realni, menim, da posameznik, ki nima možnosti napredovanje, tudi ne more biti zadovoljen z osebnim razvojem v podjetju. Razlog, da odgovori niso točni in nepravi lahko tiči v tem, da se anketiranci bojijo, da anketni vprašalnik, kljub zagotavljeni anonimnosti ne bo anonimen. Menim, da se zaposleni bojijo posledic, ki bi jih lahko doletele če bodo odkrito odgovarjali na vprašanja. Nihče se na ta način ne želi izpostavljati.

Če želi vodstvo podjetja ustvariti spodbudno in ustvarjalno organizacijsko klimo, se mora vsega tega zavedati, saj so vodilni v podjetju ključni nosilci razvoja klime v pravo oziroma želeno smer. Sama menim, da ima podjetje Anonimnež d.o.o. še veliko rezerve na področju ravnanja z zaposlenimi. Glede na svojo velikost podjetja, bi vodstvo lahko zaposlilo osebo, ki bi merila in opazovala vzdušje v podjetju in predlagala ukrepe za njihovo izboljšavo. Prav tako bi lahko vpeljali možnost spremembe delovnega mesta na drugo delovno mesto, kar bi pripeljalo do boljšega vzdušja in večjega pretoka znanja. Zaposleni si želijo povečati osebni razvoj v podjetju in na način, ki sem ga omenila, bi to lahko tudi uresničili.

9. ZAKLJUČEK

Na podlagi preučene literature sem prišla do spoznanja, da v podjetju ni najpomembnejša višina kapitala, niti ni tako pomembno kako visoko tehnologijo ima podjetje, temveč so največje bogastvo vsakega podjetja zaposleni. Delodajalci se zavedajo, da ljudje, ki vsakodnevno delajo skupaj in se dobro razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate kot v primeru slabega medsebojnega razumevanja.

Ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja je zadovoljstvo zaposlenih oziroma organizacijska kultura. Vpliva na analiziranje, reševanje problemov, kako se organizacija odzove na določeno spremembo in negotovost v okolju ter ima velik pomen za motiviranje zaposlenih.

Medsebojni odnosi in način dela se morajo spremeniti in prilagoditi spremembam. Zaposleni morajo hitro misliti, pametno delati in se medsebojno povezovati. Če pa želimo, da bodo zaposleni delali po svojih najboljših močeh, moramo zgraditi in ohranjati pravo kulturo in ustvarjati prijetno klimo v podjetju, ker organizacijsko kulturo in organizacijska klima močno vplivata na počutje in vedenje zaposlenih. Pozitivna klima vpliva na pozitivno naravnane zaposlene. Ta vpliv pa pripomore k temu, da so zaposleni zaradi tega zanesljivi, natančni in učinkoviti.

Organizacijsko kulturo in klimo sem po natančnem teoretičnem preučevanju spoznala še v raziskovalnem delu v podjetju Anonimnež d.o.o..

Iz navedenega ugotavljam, da so se vse moje domneve potrdile, saj sem tudi sama zaposlena v tem podjetju in sem deležna tega vzdušja. Ugotavljam, da sta organizacijska kultura in organizacijska klima v podjetju ugodna, saj je več kot polovica dimenzij ocenjenih pozitivno. Po mojem mnenju so rizične dimenzije nagrajevanja, razvoja kariere v podjetju ter notranje komuniciranje med oddelki, za katere sem tudi podala predloge za izboljšave. Veseli me dejstvo, da so medsebojni odnosi med zaposlenimi ocenjeni najbolje. Neglede na anketo lahko potrdim, da se zaposleni družimo tudi izven delovnega časa.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

1. Ashkanasy Neal M., Wilderom Celeste P.M., Peterson Mark F. (2000). Handbook of Organizational Culture & Climate, Thousand Oaks:Sage Publications Inc.
2. Bernik, J. (1998). Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja, GEA Novice, Ljubljana.
3. Brečko D. (2006). Dinamika razvoja kariere kot razmerje med posameznikom in organizacijo, Planet GV,Ljubljana.
4. Cartwright S., Cooper C. L (1996). Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures. Oxford : Butterworth-Heinemann.
5. Černetič, M. (1997). Poglavje iz sociologije organizacije, Moderna organizacija, Kranj.
6. Černetič, M. (2004). Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu, skripta, Kranj.
7. Fayol, H. (1949). General and industrial managemet. London: Pitman.
8. Fey, C. F., Beamish, P.W. (2001). Organization climate Similarity and Performance, Organization studies.
9. Ferjan, M. (1998). Poslovno komuniciranje, Moderna organizacija, Kranj.
10. Florjančič, J., Vukovič, G. (1998). Kadrovska funkcija-managemetn, Moderna organizacija, Kranj.
11. Glimer, B. (1969). Industrijska psihologija, Cankarjeva založba, Ljubljana.
12. Gruban, B. (1999). Ali je mogoče spremeniti ljudi...ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Teorija in praksa.
13. Gruban, B. (2002). Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih, Gospodarski vestnik.
14. Hočevar M., Jaklič M., Zagoršek H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju, GV Založba, Ljubljana.
15. Hodgetts M. Richard (1991). Organizational behaviour, Macmillan, New York.
16. Hoefstede, G. (1994). Cultures and Organizations, Harper Collins Publishers, London.
17. Ivanuša Bezjak, M. (2006). Zaposleni – največji kapital 21. stoletja, Pro – Andy, Maribor.
18. Kavčič B. (1991). Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
19. Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo, Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime, XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci.
20. Kovač, J., Koletnik, F., Rozman, R. (1993). Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
21. Lešnik, V. (2007). Pozitivna psihologija na delovnem mestu, Revija Moje delo
22. Likar, B. et al. (2000). Inovativnost za mlade, Korona plus d.o.o..
23. Lipovec, F. (1987). Razvita teorija organizacije, Obzorja, Maribor.
24. Lipičnik, B. (1996). Človeški viri in ravnanje z njimi, zapiski, Ljubljana.

25. Lipičnik, B. (1999). Organizacija in organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
26. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
27. Lipičnik B. (2002). Organizacijska klima in organizacijska kultura, Organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
28. Maxwell, J. (2000). Postanite trener sanjskega moštva voditeljev, Amalietti & Amalietti, Ljubljana.
29. Mesner Andolšek D. (1995). Organizacijska kultura, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
30. Miglič G. (2005). Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja, Organizacija, Kranj.
31. Mihalič, R. (2007). Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo, Menagerjeva orodja, Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
32. Mihalič, R. (2010). Kako motiviram sodelavce, Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
33. Možina et al.(2004). Poslovno komuniciranje, Obzorja, založništvo in izobraževanja, Maribor.
34. Možina, S. (2002). Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Kranj.
35. Možina, S. (2001). Management: nova znanja za uspeh, Radovljica.
36. Možina, S. (1994). Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
37. Možina, S., Florjančič, J. (1990). Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela, Moderna organizacija, Kranj.
38. Ovsenik, M., Ambrož, M. (2000). Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov, Visoka šola za turizem, Portorož.
39. Ovsenik, M. (2006). Upravljanje sprememb poslovnih procesov, Visoka šola za turizem, Portorož.
40. Ovsenik, M., Ambrož, M. (2011). Celovitost in neznatnost organizacije, Institut za management, Ljubljana.
41. Planko S. (2010). Organizacijsko klimo in zadovoljstvo je treba spremljati nepretrgano ves čas, Finance, Ljubljana.
42. Rozman R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
43. Schein E. (1999). The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
44. Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
45. Smith, J. (2002). Kako povečati produktivnost delovnega tima , NetGuide, Ljubljana.
46. Tavčar M. (2006). Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov, Fakulteta za management, Koper.
47. Treven S. (1998). Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
48. Treven S. (2001). Mednarodno organizacijsko vodenje, GV založba, Ljubljana.
49. Vila A. (1994). Organizacija in organiziranje, Založba Moderna organizacija, Kranj.

50. Vrčko, M. (1998). Drugačen način organiziranja podjetij, Novo mesto.
51. Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne, GV založba, Ljubljana.

Poročila, interni dokumenti:

1. Magistrat International d.o.o. (2009,2010). Letno poročilo Magistrat International d.o.o., Ljubljana.

Spletne strani:

1. Češnovar T.: Merjenje organizacijske kulture in merjenje klime. Inštitut USP <http://www.i-usp.si/slo/clanki/merjenje> (10.4.2011)
2. Dooley J. (2003): Cultural Aspects of systemic Change management. [URL: <http://www.well.com/user/dooley/culture.pdf>] (8.4.2011)
3. Mrak S.: Organizacijska klima podjetij se izboljšuje, <http://www.zaposlitev.dnevnik.si/aktualno> (10.04.2011)
4. Mustek Lešnik, 2001-2006 izbrani članki na temo organizacijska klima: <http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klimadimenzijeorganizacijskeklime.html> (8.4.2011)
5. Sušanj Z.: Klima in zadovoljstvo v slovenskih podjetjih. <http://www.si.21.com/news.php> (10.4.2011)

PRILOGE

Priloga – anketni vprašalnik

Spoštovani,

Kot študentka Univerze v Mariboru, Fakultete za organizacijske vede, smeri Organizacija in management, Vas vljudno prosim za izpolnitev anonimne ankete, ki mi bo pomagala pri diplomski nalogi z naslovom Organizacijska kultura in klima v podjetju.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. SPOL

- moški
- ženska

2. STAROST

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 let in več

3. IZOBRAZBA

- osnovna šola
- poklicna šola

- srednja šola
- višja strokovna šola
- visoka strokovna šola
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat

4. DELOVNA DOBA

- 0–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- 21–26 let
- 26 let in več

5. DELOVNA DOBA V TEM PODJETJU

- manj kot leto dni
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- 21–26 let
- 26 let in več

6. Kako se počutite v podjetju v katerem ste zaposleni?

Slabo

Dobro

Zelo dobro

7. Ali radi prihajate na delo?

NE

DA

8. Ali sprejemate odločitve skupinsko?

NE

DA

9. Ali vodja upošteva vaše mnenje, vaše dvome oz. vaše ideje?

NE

DA

10. Ali vas pohvalijo, če ste pri svojem delu ali idejah uspešni?

NE

DA

11. Ali v podjetju v katerem ste zaposleni rešujete konflikte, spore?

NE

DA

12. Ali konflikte rešujete sproti in v skupno korist?

NE

DA

13. Ali imate s sodelavci dobre medsebojne odnose?

NE

DA

14. Se v vašem podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni?

NE

DA

15. Ali med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi?

NE

DA

16. Ali menite, da je v podjetju pomembno timsko delo?

NE

DA

17. Ali imate v podjetju realne možnosti za napredovanje?

NE

DA

18. Ste zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju?

NE

DA

19. Ali imate občutek, da so v podjetju zainteresirani za vašo nadaljnjo kariero in cilje, ki jih imate?

NE

DA

20. Ali ste v podjetju nagrajeni za dobro opravljeno delo?

NE

DA

21. Ste zadovoljni s plačo, ki jo prejimate?

NE

DA

22. Ste vam zdi plača enakovredna ravni plač na trgu?

NE

DA

23. Se vam zdi, da ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni?

NE

DA

24. Ali ste pripravljeni za dodaten napor, kadar od vas to zahteva delo oz. vaš vodja?

NE

DA

25. Ste za dodatno delo posebej stimulirani?

NE

DA

26. Ali menite, da se v vašem podjetju z vsemi zaposlenimi ravna enako?

NE

DA

27. Ali vas vodstvo podjetja seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja?

NE

DA

28. Ali imate redne sestanke na katerih vas vodstvo seznanja o novostih, problemih poslovanja?

NE

DA

29. Vas je strah pred izgubo zaposlitve?

NE

DA

30. Ali se v času bolezni oz. poškodbe upate iti na bolniški stalež?

NE

DA

31. Vas je v primeru, da ste na bolniškem staležu, strah pred izgubo zaposlitve?

NE

DA

32. Ste zadovoljni z delovnim časom, ki ga imate? Ali lahko delovne obveznosti uskladite z zasebnim in družinskim življenjem?

NE

DA

33. Ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami?

NE

DA

34. Ali lahko potrdite, da sta v organizacijska kultura in klima v vašem podjetju ustrezni/dobri?

NE

DA

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Spolna struktura anketiranih na upravi.....</i>	26
<i>Graf 2: Spolna struktura anketiranih v skladišču</i>	26
<i>Graf 3: Starost anketiranih na upravi.....</i>	27
<i>Graf 4: Starost anketiranih v skladišču.....</i>	27
<i>Graf 5: Izobrazba anketiranih na upravi.....</i>	28
<i>Graf 6: Izobrazba anketiranih v skladišču.....</i>	28
<i>Graf 7: Delovna doba anketiranih na upravi.....</i>	29
<i>Graf 8: Delovna doba anketiranih v skladišču</i>	29
<i>Graf 9: Delovna doba anketiranih v podjetju na upravi.....</i>	30
<i>Graf 10: Delovna doba anketiranih v podjetju v skladišču.....</i>	30
<i>Graf 11: Počutje zaposlenih na upravi.....</i>	31
<i>Graf 12: Počutje zaposlenih v skladišču.....</i>	31
<i>Graf 13: Ali radi prihajate na delo?.....</i>	32
<i>Graf 14: Ali radi prihajate na delo?.....</i>	32
<i>Graf 15: Ali sprejemate odločitve skupinsko?.....</i>	33
<i>Graf 16: Ali sprejemate odločitve skupinsko?.....</i>	33
<i>Graf 17: Ali vodja upošteva vaše mnenje, vaše dvome oz. vaše ideje?.....</i>	34
<i>Graf 18: Ali vodja upošteva vaše mnenje, vaše dvome oz. vaše ideje?.....</i>	34
<i>Graf 19: Ali vas pohvalijo, če ste pri svojem delu ali idejah uspešni?.....</i>	35
<i>Graf 20: Ali vas pohvalijo, če ste pri svojem delu ali idejah uspešni?.....</i>	35
<i>Graf 21: Ali v podjetju, v katerem ste zaposleni rešujete konflikte, spore?.....</i>	36
<i>Graf 22: Ali v podjetju, v katerem ste zaposleni rešujete konflikte, spore?.....</i>	36
<i>Graf 23: Ali konflikte rešujete sproti in v skupno korist?.....</i>	37
<i>Graf 24: Ali konflikte rešujete sproti in v skupno korist?.....</i>	37
<i>Graf 25: Ali imate s sodelavci dobre medsebojne odnose?.....</i>	38
<i>Graf 26: Ali imate s sodelavci dobre medsebojne odnose?.....</i>	38
<i>Graf 27: Se v vašem podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni?</i>	39
<i>Graf 28: Se v vašem podjetju za prijetno vzdušje trudijo vsi zaposleni?</i>	39
<i>Graf 29: Ali med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi?.....</i>	40
<i>Graf 30: Ali med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi?.....</i>	40
<i>Graf 31: Ali menite, da je v podjetju pomembno timsko delo?.....</i>	41
<i>Graf 32: Ali menite, da je v podjetju pomembno timsko delo?.....</i>	41
<i>Graf 33: Ali imate v podjetju realne možnosti za napredovanje?.....</i>	42
<i>Graf 34: Ali imate v podjetju realne možnosti za napredovanje?.....</i>	42
<i>Graf 35: Ste zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju?.....</i>	43
<i>Graf 36: Ste zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v podjetju?.....</i>	43
<i>Graf 37: Ali imate občutek, da so v podjetju zainteresirani za vašo nadaljnjo kariero in vašimi cilji, ki jih imate?.....</i>	44
<i>Graf 38: Ali imate občutek, da so v podjetju zainteresirani za vašo nadaljnjo kariero in vašimi cilji, ki jih imate?.....</i>	44
<i>Graf 39: Ali ste v podjetju nagrajeni za dobro opravljeno delo?.....</i>	45
<i>Graf 40: Ali ste v podjetju nagrajeni za dobro opravljeno delo?.....</i>	45
<i>Graf 41: Ste zadovoljni s plačo, ki jo prejimate?.....</i>	46
<i>Graf 42: Ste zadovoljni s plačo, ki jo prejimate?.....</i>	46
<i>Graf 43: Se vam zdi plača enakovredna ravni plač na trgu?.....</i>	47
<i>Graf 44: Se vam zdi plača enakovredna ravni plač na trgu?.....</i>	47
<i>Graf 45: Se vam zdi, da ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni?.....</i>	48

<i>Graf 46: Se vam zdi, da ste z delom, ki ga opravljate preobremenjeni?.....</i>	48
<i>Graf 47: Ali ste pripravljeni za dodaten napor, kadar od vas to zahteva delo oz. vaš vodja?.....</i>	49
<i>Graf 48: Ali ste pripravljeni za dodaten napor kadar od vas to zahteva delo oz. vaš vodja?.....</i>	49
<i>Graf 49: Ste za dodatno delo posebej stimulirani</i>	50
<i>Graf 50: Ste za dodatno delo posebej stimulirani</i>	50
<i>Graf 51: Ali menite, da se v vašem podjetju z vsemi zaposlenimi ravna enako.....</i>	51
<i>Graf 52: Ali menite, da se v vašem podjetju z vsemi zaposlenimi ravna enako.....</i>	51
<i>Graf 53: Ali vas vodstvo podjetja seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja</i>	52
<i>Graf 54: Ali vas vodstvo podjetja seznanja z idejami in informacijami o razvoju podjetja</i>	52
<i>Graf 55: Ali imate redne sestanke na katerih vas vodstvo seznanja o novostih, problemih poslovanja</i>	53
<i>Graf 56: Ali imate redne sestanke na katerih vas vodstvo seznanja o novostih, problemih poslovanja</i>	53
<i>Graf 57: Vas je strah pred izgubo zaposlitve.....</i>	54
<i>Graf 58: Vas je strah pred izgubo zaposlitve.....</i>	54
<i>Graf 59: Ali se v času bolezni oz. poškodbe upate iti na bolniški stalež.....</i>	55
<i>Graf 60: Ali se v času bolezni oz. poškodbe upate iti na bolniški stalež.....</i>	55
<i>Graf 61: Vas je v tem primeru, ste na bolniškem staležu, strah pred izgubo zaposlitve.....</i>	56
<i>Graf 62: Vas je v tem primeru, ste na bolniškem staležu, strah pred izgubo zaposlitve.....</i>	56
<i>Graf 63: Se zadovoljni z delovnim časom, ki ga imate? Ali lahko delovne obveznosti uskladite z zasebnim in družinskim življenjem.....</i>	57
<i>Graf 64: Se zadovoljni z delovnim časom, ki ga imate? Ali lahko delovne obveznosti uskladite z zasebnim in družinskim življenjem.....</i>	57
<i>Graf 65: Ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami.....</i>	58
<i>Graf 66: Ali kultura in klima v podjetju vplivata na vaše delo s strankami.....</i>	58
<i>Graf 67: Ali lahko potrdite, da sta v organizacijska kultura in klima v vašem podjetju ustrezni/dobri.....</i>	59
<i>Graf 68: Ali lahko potrdite, da sta organizacijska kultura in klima v vašem podjetju ustrezni/dobri.....</i>	59

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture (Mihalič, 2007)</i>	2
<i>Slika 2: Ravni kulture in njihova interakcija (Schein, 1999)</i>	6
<i>Slika 3: Vzorec nastajanja organizacijske kulture (Gruban, 2002)</i>	8
<i>Slika 4: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2007)</i>	13
<i>Slika 5: Organizacijska struktura v podjetju (Lasten vir)</i>	25

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Struktura organizacijske kulture (Bodley v Ovsenik, 2011)</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2 : Razlike v pojmovanju organizacijske kulture in klime glede na različne dimenzije</i>	<i>21</i>